الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـــة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2Mohamed Ben Ahmed
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

الـــموسومة:

" الضغوط المهنية و أثرها على الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية "

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

من إعداد الطالبة:

حدو شرين

تاريخ المناقشة: 2026/05/24

أمام اللجنة العلمية المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
د. بن عاشور سالم	رئيسا	محاضر"أ"	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
أ.د. زمور زين الدين	مشرفا و مقررا	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن شارف حسين	مناقشا	محاضر"أ"	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2025 / 2026


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد الله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على انجاز هذا الموضوع لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل و نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف السيد " **أ.د. زمور زين الدين** " لما قدمه من نصائح و توجيهات و إرشادات و نسال الله له التوفيق في مشواره المهني

كما نتقدم بالشكر و الاحترام و التقدير لكل عمال مؤسسة ميناء أرزيو على تسهيلهم لإجراء الجانب التطبيقي من هذا الموضوع و نشكر رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين السيد " **بركة مصطفى عبد الجليل**" على المساعدة الممنوحة لنا

إهداء

الحمد الله الذي أكثر علينا نعمه التي تحصى و على توفيقه لنا في مشوارنا الدراسي و صلي اللهم و سلم على سيدنا محمد و على أهله و صحبه أجمعين.

اهدي ثمرة جهدي على مدى مشواري الدراسي من الابتدائي الى مستوى الجامعي إلى من أوصيهما الله تعالى خيرا في أكثر من أية بل وقرن طاعته بطاعتهما وأم لهما بالقول المعروف و الإحسان إليهما إلى الوالدين العزيزين إلى منبع العطاء بدون مقابل أمي الغالية منبع الحنان و الأمان ولفظت اسمها في كل مكان و زمان أطال الله في عمرها و غفر جميع ذنوبها إلى من ضحى بحياته و صحته من اجل تربيتي و تعليمي و الذي افتخر وأتشرف بحمل اسمه أبي العزيز الغالي.

كما أهدي عملي إلى كل من ذكره قلبي و نسيه قلمي و إلى صديقاتي و إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

شرين

الملخص:

تناولت دراستنا واقع الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة ميناء أرزيوEPA ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مقابلات شبه موجهة مع مديرية الموارد البشرية وإطار ميداني، فضلاً عن الملاحظة المباشرة، أظهرت النتائج أن الضغوط المهنية في الميناء ذات طبيعة مزدوجة: ضغوط "طبيعية" مرتبطة بخصوصية العمل المينائي (الورديات، الخطر، البيئة القاسية)، وضغوط "تنظيمية" ناجمة عن البيروقراطية، وغياب التواصل، و ضعف في التقييم والترقيات، كما تبين لنا أن هذه الضغوط تنعكس سلباً على الأداء عبر تراجع الجودة، وزيادة معدلات الغياب، وتفاقم حوادث العمل، وانتشار ظاهرة "الحضور السلبي" واللامبالاة الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل – الأداء الوظيفي – مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

Résumé :

Notre étude a porté sur la réalité des pressions professionnelles et leur impact sur les performances professionnelles au sein de l'EPA d'Arzew. Nous avons adopté une approche descriptive et analytique, en menant des entretiens semi-directifs avec la direction des ressources humaines et sur le terrain, ainsi qu'en procédant à des observations directes.

Les résultats ont montré que les pressions professionnelles au sein du port sont de double nature : des pressions « naturelles » liées aux spécificités du travail portuaire (horaires de travail, danger, environnement hostile), et des pressions « organisationnelles » résultant de la bureaucratie, d'un manque de communication et de faiblesses dans l'évaluation et les promotions. Nous avons également constaté que ces pressions se répercutent négativement sur les performances, se traduisant par une baisse de la qualité, une augmentation des taux d'absentéisme, une aggravation des accidents du travail, ainsi que par la généralisation du phénomène de « présence passive » et de l'indifférence au travail.

Mots clés :

Pressions professionnelles – Performance professionnelle – Entreprise Portuaire d'Arzew (EPA).

Abstract :

Our study examined the reality of workplace pressures and their impact on job performance at the Arzew EPA. We adopted a descriptive and analytical approach, conducting semi-structured interviews with human resources management and on-site staff, as well as making direct observations.

The results showed that workplace pressures within the port are twofold: "natural" pressures linked to the specific nature of port work (work schedules, danger, hostile environment), and "organizational" pressures resulting from bureaucracy, a lack of communication, and weaknesses in evaluation and promotions. We also found that these pressures have a negative impact on performance, resulting in a decline in quality, increased absenteeism rates, a rise in workplace accidents, as well as the widespread occurrence of "passive presence" and indifference at work.

Key words :

Work-related stress – Job performance – Arzew Port (EPA).

الفهرس:	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر	ب
الملخص	ت
قائمة المحتويات	ث
قائمة الجداول	ج
المقدمة	2
الفصل التمهيدي المنهجي	3 – 25
I.فكرة الإنطلاقة	5
II.أهمية و أسباب اختيار موضوع البحث	5
III.الدراسات السابقة	7
IV.الدراسة الاستطلاعية	12
V.تحديد مفاهيم الدراسة	16
VI.إشكالية البحث	18
VII.فرضيات البحث	20
VIII.الإختيارات المنهجية	21
الفصل الأول: الضغوط المهنية	26 – 62
المبحث الأول: مفهوم الضغوط المهنية	28
المبحث الثاني: أسباب ومصادر الضغوط المهنية	39
المبحث الثالث: النظريات المفسرة للضغوط المهنية	59
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	63 – 87
المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	65
المبحث الثاني: خصائص وأهمية الأداء الوظيفي	68
المبحث الثالث: نظريات الأداء الوظيفي	77
الفصل الثالث:	88 – 122
المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية و البشرية لميدان الدراسة	90
المبحث الثاني: دراسة الضغوط المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو:EPA	93
المبحث الثالث: دراسة أثر الضغوط المهنية على الأداء بمؤسسة ميناء أرزيو:EPA	104
نتائج الدراسة و الخاتمة	124
قائمة المراجع	130
الملاحق	136

مقدمة الدراسة:

مقدمة الدراسة:

تتناول مذكرة التخرج الخاصة بنا و الموسومة " الضغوط المهنية و أثرها على الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية – دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA"، بالبحث من منظور سوسيولوجيا التنظيم وإدارة الموارد البشرية، ك "نسق اجتماعي" بالغ التعقيد وحقل تفاعلي حي تتشابك فيه الآلات العملاقة مع العنصر البشري في إيقاع لا يعرف التوقف.

في هذا الفضاء المشبع بالمخاطر المينائية العالية، وأنظمة العمل التناوبية الصارمة، وهاجس الخطأ الصفري، لا تبرز الضغوط المهنية كحالات نفسية فردية أو عرضية، بل تتجسد كظاهرة بنيوية وهيكلية متجذرة في صميم يوميات المؤسسة.

إن هذه الضغوط المتراكمة لا تقف عند حدود إرهاق الأجساد، بل تتسرب لتشكل المتغير الحاسم الذي يصيغ، سلباً أو إيجاباً، مستويات الأداء الوظيفي، محدثةً ارتدادات عميقة في جودة الإنتاج، ومعدلات الأمان، ومستوى الالتزام التنظيمي للعمال والإطارات على حد سواء.

غير أن قراءة الأثر السوسيولوجي لهذه الضغوط على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة بحجم ميناء أرزيو لا يمكن أن تستقيم بنظرة سطحية أو أحادية البعد؛ بل تتطلب تفكيكاً معمقاً لشبكة من المحددات التنظيمية والديموغرافية التي تتفاعل في الكواليس.

فالضغط المهني هنا يُستوعب ويُعاد إنتاجه عبر مصفاة الرأسمال البشري، حيث تلعب مستويات الكفاءة، وطبيعة التكوين المستمر، وحكمة الخبرة المتراكمة، وثقل الأقدمية، أدواراً حاسمة في تحديد مدى هشاشة الفرد أو مرونته أمام التحديات.

في الوقت ذاته، يخضع هذا الأداء لمؤثرات البنية الإدارية والاجتماعية للمؤسسة، والمتمثلة في جودة علاقات العمل، وأنماط القيادة المتبناة، ودرجة الالتزام بأخلاقيات العمل، وكيفية توظيف النظام الداخلي إما كأداة للضبط المرن أو كعصا للترهيب البيروقراطي.

تزداد هذه القراءة السوسيولوجية تعقيداً عندما ندرك أن بيئة الميناء ليست فضاءً محايداً، بل هي مسرح مفتوح لتجاذبات سوسيولوجية حادة يغذيها طموح الحراك المهني.

هذا الحراك يولد في حد ذاته ضغوطاً موازية ناتجة عن الصراع الجندري الخفي بين الرجل والمرأة حول إثبات الجدارة واحتلال مواقع صنع القرار في بيئة اتسمت تاريخياً بـ "طابع ذكوري"، مقترناً بصدام قيمي ومفاهيمي بين الأجيال المتعاقبة؛ حيث تتصادم عقلية "الحرس القديم" بخبرته وتقليديته، مع تطلعات الجيل الجديد من العمال والمهندسين الحاملين لثقافة تقنية وتنظيمية مغايرة.

بناءً على هذا التشابك المعقد، يأتي هذا العمل ليغوص في الأعماق التنظيمية لمؤسسة ميناء أرزيو، محاولاً تفكيك الآليات التي تحول من خلالها الضغوط المهنية كل هذه المتغيرات الإنسانية والإدارية من دعائم للنجاح إلى معوقات للأداء الوظيفي، أو العكس، سعياً لفهم الشروط الضرورية لإعادة هندسة بيئة عمل مستدامة وفعالة.

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصل تمهيدي منهجي و فصل أول حول ضغوط العمل و فصل ثاني حوا الأداء الوظيفي و فصل ثالث خاص بالتحقيق الميداني.

الفصل التمهيدي المنهجي

- **مقدمة الفصل التمهيدي المنهجي:**

يُعد هذا الفصل الإطار المنهجي الذي سيوجه مسار البحث من مرحلة التصميم إلى التنفيذ والتحليل، وذلك في ضوء الإشكالية المطروحة حول تأثير الضغوط المهنية على أداء العاملين داخل مؤسسة ميناء أرزيو «EPA». ، حيث أن طبيعة العمل المينائي يتسم بتشابك المهام التشغيلية، والضغوط الزمنية، ومتطلبات السلامة والجودة، فقد استلزم الأمر اعتمادنا منهج علمي دقيق يتناسب مع خصوصية هذا السياق، ويضمن الحصول على بيانات موثوقة وقابلة للتحليل.

كما نتناول في هذا الفصل المنهجي تحديد نوع البحث وأدوات جمع البيانات، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وضبط معايير الصدق والثبات للأدوات المستخدمة، وصولًا إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

I. فكرة الإنطلاقة:

من خلال مراقبتي السوسيولوجية لطبيعة العمل المينائي في الدراسة الاستطلاعية، تولدت لدي فكرة الانطلاقة لهذا بحثنا؛ ففي سياق بيئة عمل تتسم بالمخاطر العالية، التعامل مع مواد حساسة كالمينائية، الالتزام بنظام الورديات الليلية المرهق، وصرامة الهيكل التنظيمي، يجد العامل نفسه محاصرا بشبكة معقدة من المتطلبات التي تفوق أحيانا قدرته على التكيف، وهو ما يفرز ظاهرة حتمية نطلق عليها سوسيولوجيا "الضغوط المهنية."

الفكرة الجوهرية التي تشغلني لا تتمثل في النظر إلى هذا الضغط كحالة نفسية معزولة أو عابرة، بل كإفراز تنظيمي هيكلي يعيد تشكيل سلوك الفاعل الاجتماعي داخل الميناء، وينعكس بشكل عميق ومباشر على "أدائه الوظيفي". إنني أتساءل باستمرار: كيف يمكن لعامل مناولة، أو سائق رافعة، أو مشرف وردية أن يحافظ على تركيزه وإنتاجيته في بيئة مشبعة بالضجيج، التوتر، وأوامر الإدارة المستمرة؟ بالنسبة لي كطالب علم اجتماع، تراجع الأداء في ميناء أرزيو لا يقاس فقط بنقص الحمولات أو التأخر في الإنجاز، بل أراه يتجلى في مؤشرات سوسيولوجية صامتة وخطيرة؛ كالارتفاع المفاجئ في حوادث العمل نتيجة تشتت الانتباه، أو لجوء العمال إلى التغيب المتكرر كاستراتيجية دفاعية غير واعية للهروب من بيئة عمل مستنزفة، فضلا عن تدهور مناخ العمل وتصاعد الصراعات اليومية سواء بين العمال أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم.

من هنا، تبلور طموحي الأكاديمي للغوص في هذا الميدان الشائك، متجاوزا النظرة الإدارية الكلاسيكية التي تلوم العامل على تقصيره، ومتخليا عن لغة الأرقام والإحصائيات الجافة. هدفي هو النزول إلى ورشات الميناء وأرصفته، لاستنطاق الوثائق الإدارية ومحاورة العمال وجها لوجه، لنفهم المعنى الحقيقي الذي يعطونه لتعبهم اليومي. إن هذه الانطلاقة بحثناية هي محاولة جادة مني لتفكيك العلبة السوداء لمؤسسة ميناء أرزيو، وإثبات أن الضغط المهني ليس ضريبة طبيعية للعمل، بل هو خلل في تفاعل الإنسان مع تنظيمه، وأن تجاهله لا يدمر صحة الفاعل الاجتماعي فحسب، بل يضرب في الصميم الكفاءة الاقتصادية والأداء الوظيفي للمؤسسة ككل.

II. أهمية و أسباب اختيار موضوع البحث:

من حيث أهمية بحثي فأرى أن الخوض في سبر أغوار ظاهرة الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة بحجم وثقل "ميناء أرزيو" يكتسي أهمية علمية وميدانية بالغة، فهذا الموضوع لا يقف عند حدود الترف الفكري، بل يلامس العصب الحيوي للاقتصاد الوطني. تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على "الفاعل الاجتماعي" الذي يمثل الحلقة الأضعف والأهم في سلسلة الإنتاج المينائي المعقدة،

فالميناء بآلاته الضخمة وحركيته التي لا تهدأ لا يمكن أن يعمل بكفاءة بمعزل عن التوازن السوسيو-مهني لعماله. إن إبراز كيف تتحول الضغوط التنظيمية، ومخاطر العمل، ونظام الورديات المرهق إلى عقبات حقيقية تكسر وتيرة الأداء، وتولد حوادث العمل، وتزيد من معدلات التغيب، يجعل من هذا بحثنا محاولة جادة لتشخيص "أمراض التنظيم" وتقديم رؤية سوسيولوجية تتجاوز النظرة التقنية أو التقييمية الصرفة لتقييم أداء العمال في قطاع المينائية والشحن الاستراتيجي.

من هذا المنطلق، تبلورت لدي مجموعة من الدوافع الموضوعية التي قادتني لاختيار هذا الموضوع، في مقدمتها الرغبة الأكاديمية الصارمة في إثراء المكتبة السوسيولوجية الجامعية بدراسة ميدانية نوعية تمس قطاعاً حساساً غالباً ما يكون مغلقاً أمام بحثنا الاجتماعي المعمق. لقد لاحظت من خلال استقرائي للتراث بحثنا في وجود نقص في الدراسات الكيفية التي تحلل تمثلات العمال لواقعهم الضاغط، مما دفعني لمحاولة سد هذه الفجوة المعرفية عبر ربط النظريات السوسيولوجية الكلاسيكية والحديثة بالواقع المعاش داخل ميناء أرزيو. كما يدفعني الواجب العلمي لتقديم مقاربة تشخيصية يمكن أن تستفيد منها الإدارة العليا للمؤسسة، ففهم مصادر الضغط وآليات تأثيرها على الأداء سيوفر لصناع القرار في الميناء مؤشرات حقيقية لإعادة النظر في سياسات الموارد البشرية، وتحسين ظروف العمل الفيزيائية والتنظيمية، والارتقاء بنظم الأمن والوقاية، مما يعود بالنفع على استقرار المؤسسة ومردوديتها.

أما على الصعيد الشخصي والذاتي، فإن اختياري لهذا الموضوع لم يكن وليد صدفة أكاديمية، بل هو ثمرة فضول سوسيولوجي وشغف دائم بفهم الديناميكيات الخفية التي تحكم الفضاءات المينائية الكبرى. لطالما استهوتني، كشاب باحث، تلك المفارقة العجيبة بين صرامة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الكبرى وهشاشة الفرد داخلها، وولد لدي احتكاكي البصري أو المعرفي ببيئة المنطقة المينائية بأرزيو رغبة ملحة في النزول إلى الميدان للإنصات المباشر لنبض العمال المنهكين، وتوثيق معاناتهم اليومية مع صخب الآلات وضغط الإدارة. يمثل لي هذا بحثنا تحدياً منهجياً وشخصياً لإثبات قدرتي كطالب في علم اجتماع المنظمات على توظيف أدوات بحثنا الكيفي، كالمقابلات وشرح المضمون، لاقتحام بيئة عمل ذكورية وصارمة، وتفكيك الشفرات غير الرسمية للعلاقات المهنية، وترجمة صمت العمال وتغيبهم وحوادثهم إلى لغة سوسيولوجية علمية، محققاً بذلك ذاتي كباحث قادر على تقديم قراءة نقدية وفهم عميق للواقع الصناعي الجزائري.

III. الدراسات السابقة:

1) دراسة عطوشي بسمة2017» »

عطوشي، ب .«2017» .التوتر في العمل وتأثيره على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية العمومية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الصحية والقرب بدلس «مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للدراسات التجارية بالجزائر».

في ظل التحولات الاقتصادية والتطورات الإدارية التي يعيشها العالم، برزت الضغوط النفسية كظاهرة القرن الحادي والعشرين في بيئة العمل. في المجال الاستشفائي تحديداً، تعتبر هذه الظاهرة من المعرقلات التي تحول دون الاستخدام الجيد لاستراتيجيات الوقاية والعلاج، نظراً لأن العنصر الأهم في النظام الصحي هو المريض الذي يجب أن تؤخذ رعايته بعين الاعتبار.

اعتمدت الدراسة على مفهوم التوتر وفقاً لنظرية هانز سيليه «Hans Selye» حول متلازمة التكيف العام General Adaptation Syndrome»»، حيث يمر الفرد بثلاث مراحل: مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة، ومرحلة الإنهيار. كما استندت إلى تعريف التوتر كـ "حالة ترافقها شكاوى أو خلل وظيفي جسدي أو نفسي أو اجتماعي، ناتج عن شعور الأفراد بعجزهم عن سد الفجوة بين المتطلبات والتوقعات المتعلقة بهم" «الاتفاق الأوروبي، أكتوبر 2004».

2) دراسة أباس ناصر2005» »

أباس، ن .«2005» .التوتر في البيئة المهنية: مدير الصحة والتوتر«مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة الوطنية للصحة العمومية، الجزائر العاصمة».

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الجزائرية الرائدة في مجال التوتر المهني، حيث تناولت الظاهرة في بيئة العمل من منظور إداري وصحي. برزت الحاجة إلى دراسة التوتر في المؤسسات الصحية نظراً لطبيعة العمل الشاقة والضغوط المستمرة.

استندت الدراسة إلى النظريات الكلاسيكية للتوتر، مع التركيز على:

- نموذج مطالب-التحكم «Job Demands-Control Model» لكاراسيك«Karasek, 1979» »
- نظرية التقييم والتكيف للازاروس وفولكمان«Lazarus & Folkman, 1984» »
- مفهوم التوتر كـ "متلازمة تكيف عامة" وفق سيليه

3) دراسة بوزيد فاطمة الزهراء2012» »

بوزيد، ف. ز .«2012» .التوتر المهني و أثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عمال التربية بالمدرسة الوطنية العليا للتربية «مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر».

ركزت هذه الدراسة على قطاع التربية، حيث يواجه الأساتذة ضغوطاً مهنية متعددة تؤثر على جودة الأداء التعليمي. تناولت الدراسة العلاقة بين التوتر المهني والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية العليا.

4) دراسة بن عيسى عبد الرحمن2018» »

بن عيسى، ع. ر .«2018» .الضغوط المهنية و أثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية «مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران».

في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها الجزائر، ومواجهة المؤسسات الاقتصادية لتحديات المنافسة والعولمة، برزت الضغوط المهنية كعائق رئيسي أمام تحسين الأداء. تناولت هذه الدراسة الظاهرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من منظور متكامل.

استندت الدراسة إلى:

- نظرية الإجهاد العام لسيليهGeneral Adaptation Syndrome» »
- نموذج مطالب-الموارد «Job Demands-Resources Model» لباكر وديميروتي & Bakker» «Demerouti, 2007
- نظرية التبادل الاجتماعيSocial Exchange Theory» »

5) دراسة حمدي سامية2019» »

حمدي، س .«2019» .التوتر المهني والأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة مجمع سوناطراك «مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة».

المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر، وخاصة في قطاع المحروقات، تواجه ضغوطاً مهنية استثنائية بسبب طبيعة العمل الخطرة والظروف الصعبة. تناولت هذه الدراسة الظاهرة في مجمع سوناطراك كنموذج للمؤسسات الصناعية الكبرى.

6) دراسة زروقي ليلى2020» »

زروقي، ل .«2020» .الضغوط المهنية و أثرها على الرضا الوظيفي والأداء: دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية «مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة».

في ظل التحولات الاقتصادية والرقمنة، تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحديات جديدة تؤثر على موظفيها. تناولت هذه الدراسة العلاقة الثلاثية بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي والأداء.

استندت إلى:

- نموذج مطالب-الموارد«JD-R Model » «
- نظرية التوقع-الأداة-التحفيز «Expectancy Theory» لفروم
- نظرية العدالة التنظيمية«Organizational Justice Theory » «

7) دراسة لعماري سعاد2014» «

لعماري، س .«2014» .الضغوط المهنية و أثرها على الأداء الوظيفي للمدرسين في الجزائر «مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان».

يعتبر قطاع التعليم من القطاعات الحساسة حيث يؤثر أداء المدرسين مباشرة على جودة التعليم. تناولت هذه الدراسة الضغوط المهنية في هذا القطاع.

أظهرت أن الضغوط النفسية والاجتماعية تؤثر على:

- جودة الأداء التعليمي «تراجع بنسبة 30%»
- العلاقة مع التلاميذ «تأثر سلبي»
- الرضا الوظيفي «انخفاض بنسبة 35%»

8) دراسة مفتاح أمينة2021» «

مفتاح، أ .«2021» .التوتر المهني والأداء في ظل جائحة كوفيد-19: دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية «مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة».

تُعد من الدراسات الحديثة التي تناولت الضغوط المهنية في ظل الظروف الاستثنائية لجائحة كورونا، حيث أظهرت أن الجائحة زادت من الضغوط المهنية بنسبة 60%.

أكدت الدراسة على أن الأداء الوظيفي تأثر بشكل كبير:

- انخفاض الإنتاجية بنسبة 25%
- صعوبات في التكيف مع العمل عن بعد45%» »
- زيادة القلق المهني70%» »

- أظهرت أن المؤسسات التي طبقت سياسات دعم نفسي حققت نتائج أفضل

تتفق دراستا بن موسى «2015» وعمراوي «2019» في تشخيصهما للبنية البيروقراطية كمصدر رئيسي للضغوط المهنية في المؤسسات العمومية الجزائرية، غير أنهما تختلفان في درجة شرحهما لهذه البنية.

ففي حين تركز بن موسى على البيروقراطية التقليدية المتمثلة في التعقيد الإجرائي والتسلسل الهرمي الصارم، تتعداه عمراوي إلى شرح البنية العمومية الاقتصادية المزدوجة التي تواجه ضغوطاً مزدوجة: ضغوط الإدارة التقليدية وضغوط التحولات الاقتصادية.

هذا يعكس، من منظور سوسيولوجي، ما أشار إليه ماكس فيبر حول البيروقراطية كشكل من أشكال السلطة المنطقية-القانونية، لكن في السياق الجزائري نجد أن هذه البنية تتحول من أداة للتنظيم إلى مصدر للتوتر بسبب التراكم « «accumulationبين المنطق الإداري والمنطق الاقتصادي.

تقدم حمدي «2019» شرحاً للبنية الصناعية في مجمع سوناطراك يختلف جوهرياً عن شرح بن عيسى «2018»للمؤسسات الاقتصادية عموماً. ففي حين تركز بن عيسى على البنية الاجتماعية للعلاقات المهنية كمصدر للضغوط، تتعمق حمدي في البنية المادية-التقنية للعمل الصناعي.

من منظور إميل دوركايم، يمكن القول إن حمدي تدرس ظاهرة التنظيم الميكانيكي للعمل «العمل المتكرر، الخطر، الظروف القاسية» وآثاره على التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة.

فالعمل في ظروف صعبة لا يؤثر على الفرد فحسب، بل يخلخل الترابط الاجتماعي « «solidarité sociale بين العمال، مما يفسر انخفاض الأداء الجماعي بنسبة 20-35.%

تتقاطع دراستا عطوشي «2017» وزروقي «2020» في التأكيد على أهمية العلاقات الأفقية « horizontal «relationsبين الزملاء كعامل حمائي ضد الضغوط المهنية. غير أن عطوشي، من خلال دراستها في المؤسسة الصحية، تقدم شرحاً أكثر عمقاً للبعد التضامني في هذه العلاقات.

ففي المجال الاستشفائي، حيث يواجه العمال الموت والمرض بشكل يومي، تصبح العلاقات بين الزملاء ليست مجرد راحة نفسية، بل آلية للدفاع الجماعي « «mécanisme de défense collectifضد الإجهاد المهني المزمن.

هذا يذكرنا بما أشار إليه كارل ماركس حول التعاون كشكل من أشكال الإنتاج الاجتماعي، حيث أن العلاقات الاجتماعية الجيدة تصبح قوة إنتاجية بحد ذاتها.

تقدم عطوشي «2017» شرحاً مهماً للتمييز بين الفئات « «différenciation des catégoriesفي المؤسسة الصحية. فالأطباء والممرضون والإداريون يواجهون ضغوطاً مختلفة في الشكل « «formeوالشدة « .«intensitéالأطباء يواجهون ضغط المسؤولية عن الحياة والموت، بينما يواجه الإداريون ضغط البيروقراطية والتعامل مع الجمهور.

هذا التمييز يعكس ما أشار إليه بيير بورديو في شرحه للطبقات الاجتماعية والفئات المهنية « catégories professionnelles»، حيث أن الرأسمال الثقافي والرأسمال الاجتماعي يختلفان بين الفئات، وبالتالي تختلف قدرتها على مواجهة الضغوط «.«résistance au stress.

تتفق دراستا عمراوي «2019» ومفتاح «2021» في التأكيد على أن الزمن الاجتماعي « «temps socialيؤثر على طبيعة الضغوط المهنية. فعمراوي تدرس التحولات الاقتصادية الهيكلية « «réformes structurellesالتي أدت إلى تغيير البنية المؤسسية وخلقت ضغوطاً جديدة. أما مفتاح فتدرس الحدث الاستثنائي « «l'événement exceptionnelالمتمثل في جائحة كوفيد-19، التي أدت إلى تسريع التحولات وتغيير الزمن الاجتماعي للعمل «travail à distance، بفعل الرقمنة.

من منظور أنطوان كونت وإميل دوركايم، يمكن القول إن مفتاح تدرس ظاهرة الاضطراب الاجتماعي « «anomie socialeفي ظروف استثنائية.

فالجائحة خلخلت القواعد الاجتماعية « «normes socialesللعمل، مما أدى إلى فقدان الروابط الاجتماعية « «déliement socialوزيادة الضغوط بنسبة 60%. هذا يذكرنا بما أشار إليه دوركايم حول الانتحار كنتيجة للاضطراب، لكن هنا نجد أن الأداء الوظيفي يتأثر بنفس المنطق.

تتفق هذه الدراسات على أن الضغوط المهنية ليست ظاهرة نفسية فردية بحتة، بل هي ظاهرة اجتماعية-مؤسسية تتأثر بالبنية الاجتماعية للمؤسسة، والعلاقات الاجتماعية في العمل، والسياق الاقتصادي-

السياسي الأوسع. هذا يؤكد ما أشار إليه كارل ماركس حول أن العمل ليس مجرد نشاط فردي، بل هو نشاط اجتماعي يتأثر بالعلاقات الاجتماعية الإنتاجية.

كما تتباين هذه الدراسات في درجة الشرح الاجتماعي .فبعضها «كعطوشي وحمدي» يقدم شرحاً تفاعلياً يركز على العلاقات الاجتماعية المباشرة، بينما يقدم البعض الآخر «كزروقي وسعيدي» شرحاً بنيوياً-وظيفياً يركز على المتغيرات والعلاقات الإحصائية.

IV. الدراسة الاستطلاعية:

استنادا على دراستنا الاستطلاعية التي جرت خلال شهر فيفري 2026، يُبرز المتغير الديموغرافي المتمثل في السن تباينات جوهرية في إدراك الضغوط والتعامل معها، فالأجيال المختلفة داخل المؤسسة تتباين في توقعاتها ومراجعاتها للعمل.

يُعبّر أحد الإطارات الإدارية البالغ من العمر 52 عاماً عن هذا التباين قائلاً: "الجيل الجديد يأتي بتصورات مختلفة تماماً عن العمل، نحن تعلمنا أن نتحمل والصمت جزء من المهنية، أما هم فيطالبون بتوازن سريع بين العمل والحياة الشخصية وهذا يُحدث احتكاكاً داخل الفرق"، مما يُشير إلى وجود فجوة جيلية في بنية التوقعات المهنية تُؤثر على الديناميكيات الجماعية.

في المقابل، يُقدّم مهندس في منتصف الثلاثينات رؤية مغايرة: "الضغط هنا ليس في كمية العمل بل في عدم وضوح المستقبل المهني، أنا أعمل بجد لكن لا أرى مساراً واضحاً للترقية أو التطوير"، مما يُفيد بأن الضغوط ليست موحدة بل تتفاعل مع مرحلة العمر والتطلعات المهنية المرتبطة بها.

تُظهر المقابلات أن الأعمار بين 40 و50 عاماً تتسم بأعلى مستويات التكيف مع الضغوط المؤسسية، حيث تكون قد تكونت بما يكفي لمواجهة المفاجآت اليومية، بينما يعاني الفئتان الأصغر والأكبر سناً من ضغوط نوعية: الأولى تتعلق ببناء الهوية المهنية والتأقلم، والثانية تتعلق بمخاوف التقادم وفقدان الصلة بالتطورات التقنية.

يُثير المتغير الجنسي إشكاليات اجتماعية عميقة داخل البيئة المينائية التي تاريخياً كانت ذكورية الطابع. رغم تواجد نساء في مناصب إدارية وهندسية، إلا أن التجربة اليومية تُظهر استمرار التحديات المرتبطة بالنوع الاجتماعي.

تُشارك إطار إدارية أنثى في وصف تجربتها: "العمل في الميناء يتطلب حضوراً ميدانياً في أوقات غير منتظمة، والمجتمع المحيط لا يزال ينظر إلى المرأة التي تعمل بهذه الوتيرة بنظرة استفهام، هذا ضغط إضافي لا يُحسب

في تقييم الأداء لكنه يؤثر فيه بشكل مباشر"، مما يُبرز وجود ضغوط مزدوجة تتقاطع بين المهنية والاجتماعية.

من جهة أخرى، يُشير ضابط بحرية إلى أن "العمل الميداني في البحر أو على الأرصفة يُشكّل تحدياً للتكيف بين الجنسين، ليس لأن النساء غير قادرات بل لأن البنية التحتية والثقافة التنظيمية لم تُهيّأ بعد لاستيعاب هذا التنوع"، مما يُفضي إلى أن الضغوط الجندرية تتجاوز الفرد لتطال البنية التنظيمية برمتها.

تُظهر الملاحظة الميدانية أن النساء يتبنين استراتيجيات تكيف مختلفة، بعضها يتجه نحو التخصص في مجالات إدارية بعيدة عن الميدان، وبعضها الآخر يُحاول كسر الحواجز لكن بتكلفة نفسية أعلى، مما يُؤثر على الأداء الوظيفي إما عبر الزيادة في الجهد التعويضي أو عبر تراكم الإرهاق النفسي.

تتداخل الحالة المدنية مع تجربة الضغوط المهنية بطرق تتجاوز البعد الشخصي إلى البعد الأسري والاجتماعي. يُعبّر مهندس متزوج وأب لثلاثة أطفال عن هذا التداخل: "العمل في الميناء لا يعرف الثماني ساعات، عندما تكون سفينة في انتظار التفريغ أو الشحن، التأخير يُكلف المؤسسة آلاف الدولارات، لكن هذا يعني أنني أُهمل مواعيد أساسية في حياة أطفالي"، مما يُظهر أن الضغوط المهنية تتسرب إلى الحياة الأسرية وتُعيد إنتاج توترات اجتماعية. في المقابل، يُقدّم إطار أعزب رؤية مغايرة: "أشعر بضغط مختلف، ليس من العمل نفسه بل من التوقعات المستمرة بأن أكون متاحاً في أي وقت لأن لا عائلة تستدعيني، هذا يُحوّل المرونة إلى عبء"، مما يُشير إلى أن الضغوط لا تُقاس بمعيار موضوعي بل تتفاعل مع السياق الاجتماعي للفرد. تُظهر المقابلات أن المتزوجين يطورون آليات دفاعية تتضمن فصلاً صارماً بين النطاقين المهني والأسري، بينما يعاني الأعزبون من ضغوط الاستغلال المستمر لتوفرهم، مما يُؤدي إلى نمط من الاستنزاف المهني يظهر على شكل تراجع في الإبداع والمبادرة.

يُحمل المتغير المستوى الدراسي دلالات متعددة في سياق الميناء، حيث تتقاطع الشهادات الأكاديمية مع الخبرة المهنية في إنتاج أنماط مختلفة من العلاقة بالعمل. يُشير مهندس حاصل على شهادة عليا: "التحصيل الأكاديمي منحني أدوات شرح لكنه رفع سقف توقعاتي، أشعر بضغط داخلي مستمر لإثبات أن الشهادة تستحق العناء، وهذا يُحوّل العمل إلى مسار من التحقق الذاتي المستمر"، مما يُفيد بأن رأس المال الثقافي يُولّد ضغوطاً نوعية مرتبطة بالهوية المهنية. في المقابل، يُعبّر ضابط بحرية تقليدي عن نظرة مختلفة: "نحن نتعلم المهنة في الميدان، الشهادة تُساعد لكنها لا تُعطي الحس البحري الذي يتكون مع السنوات، الضغط عندنا يأتي من المسؤولية المباشرة عن أرواح وأموال وليس من المطالب الفكرية"، مما يُظهر وجود تمييز بين ضغوط المعرفة وضغوط المسؤولية.

تُشير المقابلات إلى أن حاملي الشهادات العليا يميلون إلى تجربة ضغوط مرتبطة بالرقابة الذاتية والمقارنة بالمعايير النظرية، بينما يعاني ذوو التكوين المهني التقليدي من ضغوط مرتبطة بالتكيف مع التطورات التقنية والإدارية الحديثة، مما يُنتج تنوعاً في مصادر التوتر داخل الفئة المهنية الواحدة.

يُعدّ متغير الأقدمية محدداً حاسماً في فهم التفاوتات في إدراك الضغوط، حيث تُشكّل السنوات داخل المؤسسة رأس مال اجتماعي وتنظيمي يتفاوت تأثيره. يُقدّم إطار إداري بأقدمية 25 عاماً شرحاً للتحولات: "عندما بدأت العمل، كانت العلاقات الشخصية هي التي تحل المشاكل، اليوم هناك إجراءات وبروتوكولات في كل شيء، هذا ليس سيئاً لكنه يُضيف طبقات من الضغط الإداري على العمل الفعلي"، مما يُبرز أن التحولات التنظيمية تُؤثر بشكل تفاضلي على الأجيال المختلفة داخل المؤسسة.

يُشارك مهندس حديث التعيين: "أقدمية الزملاء تُشكّل ضغطاً غير مباشر، هم يتوقعون أن أثبت نفسي وأن أتعلم بسرعة، وهذا يُحدث توتراً مستمراً بين الرغبة في الإثبات والخوف من الخطأ"، مما يُفيد بأن الأقدمية تُولّد ضغوطاً تفاعلية بين الأجيال المهنية. تُظهر المقابلات أن الأقدمية المتوسطة بين 10 و20 عاماً تتسم بأعلى مستويات الضغط المهني، حيث يكون الفرد محاصراً بين مطالب التطور المهني وضغوط الحياة الأسرية المتزايدة، بينما تتجه الأقدمية العالية نحو تجربة ضغوط مرتبطة بالحفاظ على المكتسبات والتأقلم مع التغييرات، والأقدمية المنخفضة نحو ضغوط بناء الهوية والاندماج.

تتجسّد ظروف العمل في ميناء أرزيو في مزيج من العوامل البيئية والتنظيمية والتقنية التي تتفاعل في إنتاج بيئة مهنية مميزة. يُوصف الميناء من قبل المبحوثين كـ"مسرح مفتوح" حيث تتداخل العناصر الطبيعية كالحرارة والرياح والغبار مع العناصر التقنية كالآلات الضخمة والسفن العملاقة، مما يُولّد ضغوطاً جسدية متراكمة. يُعبّر مهندس: "الصيف في أرزيو يُحوّل العمل الميداني إلى اختبار تحمل، لكن الضغط الحقيقي يأتي من معرفة أن أي خطأ تقني في هذه الظروف قد يكون له تداعيات جسيمة"، مما يُظهر أن الضغوط البيئية تتضاعف بالمسؤولية التقنية.

تُبرز المقابلات أن التنظيم الزمني للعمل في الميناء يُشكّل مصدراً رئيسياً للضغوط، حيث تتباين ساعات العمل بين الفئات الوظيفية وتتأرجح بين النمط الدوري للضباط والنمط المكتبي للإطارات، مما يُنتج تجارب متباينة من الاستقرار والقلق. يُشير ضابط بحرية: "عدم التيقن هو القاعدة، قد أكون في إجازة وأُستدعى للطوارئ، هذا يُحول الاسترخاء إلى توتر مستمر"، مما يُفضي إلى أن الضغوط في البيئة المينائية تتجاوز اللحظة العملية لتصبح جزءاً من البنية الزمنية للحياة.

تتجلى ضغوط العمل في ميناء أرزيو في مستويات متعددة تتراوح بين الضغوط المهنية المباشرة والضغوط التنظيمية البنيوية والضغوط الاجتماعية المحيطة. يُحدد أحد الإطارات الإدارية الضغوط المهنية بـ"الكم الهائل من الملفات والقرارات التي يجب اتخاذها في وقت محدود، مع مسؤولية مباشرة عن تسيير عمليات لوجستية معقدة"، مما يُشير إلى أن الضغوط المهنية تتجسد في كثافة العمل وتعقيده.

من جهة أخرى، يُعبّر مهندس عن الضغوط التنظيمية: "البيروقراطية في المؤسسة تُحوّل المهام البسيطة إلى مسارات طويلة من التوقيعات والانتظارات، هذا يُضيع الوقت والطاقة ويُحوّل المهندس إلى موظف إداري"، مما يُفيد بوجود فجوة بين التكوين والممارسة تُولّد إحباطاً مهنياً. تُظهر المقابلات أن الضغوط الاجتماعية تتجسد في العلاقات داخل الفرق العمل والعلاقات الرأسية مع الإدارة، حيث يُشير أحد الضباط إلى أن "الضغط الأصعب هو عندما يكون هناك خلاف في الرؤى بين المهندسين والإدارة، نحن في الميدان نرى ما لا يراه الآخرون وهذا يُحدث احتكاكاً مستمراً"، مما يُبرز أن الضغوط الاجتماعية تتأصل في تباين المنظورات والمصالح داخل المؤسسة.

يُشكّل الأداء الوظيفي المحور الذي تتجمع حوله الضغوط المهنية، سواء كهدف يُراد تحقيقه أو كنتيجة تتأثر بالعوامل المسبقة. يُعرّف المبحوثون الأداء بشكل تفاعلي يجمع بين البعد الكمي المتمثل في تحقيق الأهداف والبعد الكيفي المتمثل في جودة التنفيذ والابتكار.

يُعبّر إطار إداري: "الأداء هنا لا يُقاس بالساعات أو بالمهام المنجزة فقط، بل بالقدرة على إدارة الأزمات والتكيف مع المفاجآت، الضغط يُمكن أن يكون محفزاً عندما يكون تحدياً لكنه يُصبح عائقاً عندما يكون مزمناً"، مما يُشير إلى العلاقة الجدلية بين الضغط والأداء. تُظهر المقابلات أن الأداء يتأثر بالضغوط بشكل تفاضلي حسب طبيعة المهمة: فالمهام الروتينية تتأثر سلباً بالضغوط المزمنة التي تُنتج الرتابة واللامبالاة، بينما المهام الطارئة تستفيد من الضغوط الحادة التي تُحفز التركيز والابتكار.

يُشارك مهندس: "عندما يكون هناك عطل مفاجئ في رافعة أو نظام إلكتروني، الضغط الزمني يُحوّل الفريق إلى وحدة متضامنة والأداء يكون أحياناً أفضل من الأيام العادية"، مما يُفيد بأن الضغوط قد تكون وظيفية في سياقات محددة.

تتجلى الحياة اليومية في العمل داخل ميناء أرزيو كنسيج اجتماعي معقد يتكون من تفاعلات رسمية وغير رسمية، من طقوس الصباح وتحضير القهوة في المكاتب إلى المناوبات الميدانية والاجتماعات الطارئة.

يُوصف النمط اليومي من قبل المبحوثين بـ"العيا la fatigue" حيث تتناوب فترات الانتظار الطويلة مع لحظات العمل المكثف، مما يُولّد ضغوطاً مرتبطة بعدم التيقن والاستعداد الدائم. يُعبّر ضابط بحرية:

"اليوم في الميناء ليس كالأيام في المكاتب العادية، قد أبدأ يومي بفحص تقني أتبعه باجتماع إداري ثم أنتهي بمتابعة شحنة في ساعة متأخرة، هذا التنوع مصدر إثراء ومصدر استنزاف في آن"، مما يُظهر التوتر بين الغنى التجريبي والتكلفة النفسية.

تُبرز المقابلات أن الحياة اليومية تتضمن استراتيجيات تكيف جماعية تتمثل في بناء شبكات دعم غير رسمية، حيث يُشير أحد الإطارات إلى أن "العلاقات الشخصية داخل المؤسسة هي ما يُمكّننا من تحمّل الضغوط، الزملاء يصبحون عائلة ثانية نتقاسم معها الهموم والحلول"، مما يُفضي إلى أن الضغوط تُعيد إنتاج التماسك الاجتماعي كآلية دفاع جماعية.

V. تحديد مفاهيم الدراسة:

يُعدّ تحديد مفاهيم الدراسة وتحديدها لغوياً واصطلاحاً وإجرائياً عملية منهجية أساسية لضمان وضوح الرؤية العلمية ودقة القياس في البحث المتعلق بتأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بمؤسسة ميناء أرزيو، وفيما يلي عرض لهذه المفاهيم وفق الترتيب المنهجي المعتمد.

1) مفهوم ضغوط العمل:

نعرف مفهوم ضغوط العمل لغوياً من خلال جذره اللغوي "ض غ ط" الذي يدل على الإلحاح والشدة، فالضغط في اللغة هو الإكراه والإلزام، ويُقال ضغط عليه الأمر إذا ألحّ وثقل عليه «ابن منظور، 1997»، أما اصطلاحاً، فيُعرَّف بأنه "استجابة جسمية ونفسية غير متكيفة لمتطلبات وظيفية تتجاوز قدرات الفرد أو موارده المتاحة، مما يُحدث اختلالاً في توازنه المهني" «الزغول، 2019، ص. 45»، ويُضيف الخوالدة والعمري «2021» أنه "حالة تنشأ من تفاعل خصائص الفرد مع خصائص بيئة العمل، عندما يُدرك أن متطلباتها تفوق إمكاناته للتكيف، مما يولد توتراً يؤثر في سلوكه وأدائه" «ص. 112»، وإجرائياً في هذه الدراسة، يُقاس ضغط العمل من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس ضغوط العمل المعدّ لهذا البحث، والذي يتضمن أبعاداً فرعية مثل: ضغط الوقت والأعباء الكمية، غموض الدور وتضاربه، ظروف العمل الفيزيائية في الأرصفة والورشات، نظام الورديات وتأثيره البيولوجي، والهاجس الأمني المرتبط بالتعامل مع المواد الحساسة، حيث تُقاس كل فقرة بمقياس ليكرت الخماسي «من "لا ينطبق عليّ أبداً" إلى "ينطبق عليّ تماماً"».

2) مفهوم الأداء الوظيفي:

أما مفهوم الأداء الوظيفي لغوياً من الجذر "أ د ي" الذي يدل على الإنجاز والوفاء، فالأداء هو ما يُنجز من عمل، وأدى الأمانة إذا أتمّها ووفى بها «الفيومي، 1987»، أما اصطلاحاً، فيُعرَّف بأنه "محصلة السلوكيات

والمخرجات التي يُنتجها الفرد في سياق وظيفته، مُقاسة بمعايير الكفاءة، الفعالية، والجودة المتفق عليها مؤسسياً" «الخطيب، 2020، ص. 89»، ويُؤكد الساعدي «2018» أن الأداء الوظيفي "ليس النتيجة بذاتها، بل السلوك القابل للملاحظة والمُوجَّه نحو تحقيق أهداف المنظمة، والقابل للتقويم وفق مؤشرات أداء محددة" «ص. 203»، وإجرائياً في هذه الدراسة، يُقاس الأداء الوظيفي من خلال الدرجة الكلية على مقياس الأداء الوظيفي المُعدّ لهذا البحث، والذي يتكون من بُعدين رئيسيين: الأداء الكمي «حجم المهام المنجزة في الوقت المحدد، الالتزام بمواعيد الورديات، سرعة الاستجابة للطلبات المستعجلة»، والأداء النوعي «دقة التقارير والدراسات، الالتزام ببروتوكولات السلامة، المبادرة في حل المشكلات، جودة التواصل مع الفريق»، حيث تُقاس الفقرات أيضاً بمقياس ليكرت الخماسي.

3) مؤسسة ميناء أرزيو:

نقصد بمؤسسة ميناء أرزيو EPA إجرائياً في هذه الدراسة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، المُختصّة في مناولة المحروقات والمنتجات البتروكيميائية، والواقعة بولاية وهران، والتي تُشكّل مجال التطبيق الميداني للبحث، حيث تم اختيارها نظراً لطبيعة عملها عالي الخطورة والحساسية، ونظام الورديات المستمر، والتعقيد التنظيمي الذي يجعلها بيئة خصبة لدراسة تفاعل ضغوط العمل مع الأداء الوظيفي لدى فئة الإطارات والعمال الميدانيين «مؤسسة ميناء أرزيو، 2024».

من خلال هذه المفاهيم ربطنا بين المتغير المستقل «ضغوط العمل بأبعاده المُقاسة» والمتغير التابع «الأداء الوظيفي ببُعديه الكمي والنوعي»، مع ضبطنا مجموعة من المتغيرات ذات الصلة مثل: السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي، وذلك عبر الشرح الكيفي لمعطيات المقابلة التي طبقناها على العينة القصدية المكونة من أحد عشر إطاراً، بما فيهم رئيس قسم الموارد البشرية، مما يُتيح لنا اختبار فرضيات الدراسة في ضوء الإطار النظري المعتمد.

من منظورنا الخاص نفهم مؤسسة ميناء أرزيو كفضاءً اجتماعي واقتصادي بالغ التعقيد، تتقاطع فيه ديناميات العولمة اللوجستية مع البنى التنظيمية المحلية، مما يولّد ضغوطاً مهنية لا يمكن اختزالها في مؤشرات نفسية فردية بل هي ظواهر اجتماعية مُتجذّرة في أنماط الإنتاج، وتقسيم العمل، وعلاقات القوة المؤسسية.

VI. إشكالية البحث:

في حين أدبت الدراسات الإدارية والنفسية ظواهر الإرهاق المهني كمتغيرات قابلة للقياس الكمي، فإنها غالباً ما تغفل البعد السوسيولوجي الجوهري الذي يكشف كيف تُنتج الضغوط وتُعاد إنتاجها عبر الممارسات التنظيمية اليومية، والخطابات المؤسسية، والشبكات الاجتماعية غير الرسمية التي تحكم حياة العاملين في الفضاء الميناني.

تتمحور إشكاليتنا حول الآليات الاجتماعية والمؤسسية التي تتشكل من خلالها الضغوط المهنية في ميناء أرزيو، وكيف تتحول هذه الضغوط من تجربة ذاتية إلى واقع موضوعي يُعيد تشكيل الأداء العمالي ليس كمتغير تقني محض، بل كنتيجة لتفاعل معقد بين البنى التنظيمية، والتموقعات الطبقية داخل المؤسسة، وعمليات المعنى التي يبتكرها الفاعلون لمواجهة الضغوط الهيكلية.

نعتبر الضغوط ظاهرة علائقية تُفهم من خلال شرح السياقات التاريخية للتحولات اللوجستية، وأنظمة المراقبة والإنتاجية، والثقافة التنظيمية السائدة، وشبكات التضامن أو التنافس بين الفئات المهنية. تعتمد المذكرة منهجية كيفياتية تأويلية تجمع بين الملاحظة المشاركة في الفضاءات التشغيلية، والمقابلات السردية المعمقة مع فئات عمالية وإدارية متعددة، وشرح الخطاب المؤسسي والوثائق التنظيمية، بهدف تفكيك السرديات الرسمية عن "الأداء الأمثل" وكشف التناقضات بين المتطلبات الإنتاجية المتسارعة والقدرات البشرية والاجتماعية المتاحة، مع إيلاء اهتمام خاص لدور الوساطات الاجتماعية، والمقاومات اليومية، وأشكال التكيف المؤسسي في تشكيل مسارات التأثير بين الضغط والأداء.

ففي أطروحة الباحثة عاشور خديجة «2024»، يظهر الشرح السوسيولوجي كيف أن الضغوط التنظيمية لا تُختزل في تأثيرها على الأداء الفردي، بل تعمل كآلية لإعادة إنتاج أو إعادة تشكيل ديناميات السلطة داخل المؤسسة، وهو ما يتوافق مع منظور بورديو حول الحقل كفضاء للصراع على رأس المال الرمزي، حيث تُستخدم الضغوط كأداة للضبط الاجتماعي أو كمصدر للمقاومة الخفية من قبل العاملين، مما يكشف عن الطبيعة العلاقاتية للسلطة التي لا تُمارس من أعلى لأسفل فحسب، بل تتشكل عبر شبكات من التفاعلات اليومية.

من جهة أخرى، تبرز دراسة بن كروش بن لخضر «2023» بمنهجها الكمي حدود المقاربة الوضعية في فهم التعقيد السوسيولوجي للظاهرة، فرغم أهميتها الإحصائية في إثبات العلاقة العكسية بين الضغط والأداء، إلا أن الاعتماد على الاستبيان كأداة وحيدة قد يُغفل الأبعاد السياقية والرمزية التي تُشكّل تجربة الضغط ذاتها، فالضغط ليس متغيراً موضوعياً ثابتاً، بل هو بناء اجتماعي يتفاوت تفسيره حسب الموقع الاجتماعي

للفرد، ودرجة استيعابه لـ"اتفاقية الجهد" ضمن العقد الضمني مع المؤسسة، وهو ما يستدعي مقاربة تأويلية تفكك دلالات الضغط في الثقافة التنظيمية الجزائرية التي تتشابك فيها قيم العمل مع شبكات القرابة والولاءات غير الرسمية.

في هذا السياق، تأتي أطروحة بن زاوشة وبورمانة «2023» لتضيف بُعداً مقارنًا مهماً، حيث يظهر أن تأثير الضغوط على الأداء في القطاع الصحي يأخذ منحىً موجباً ومتوسطاً، وهو ما يمكن فهمه سوسيولوجياً من خلال مفهوم "الالتزام المهني" كقيمة اجتماعية تُعيد توجيه استجابة العاملين للضغوط، فتحوّلها من عبء مُعطّل إلى حافز يُنتج المعنى، خاصة في المهن ذات البعد الإنساني العالي حيث يتداخل الواجب الأخلاقي مع الضغط التنظيمي، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ليست خطية بل وساطية، تتدخل فيها متغيرات مثل الهوية المهنية، والتماسك الجماعي، وشرعية النظام القيمي السائد في الحقل.

أما مساهمة الباحثة بن علة عائشة، فتُثري النقاش من خلال التمييز بين الضغوط الكمية والنوعية، وهو تمييز ذو جذور سوسيولوجية عميقة يستحضر مقاربة "دوركهايم" حول التماسك الاجتماعي، فالضغوط الكمية قد تُنتج تضامناً ميكانيكياً قائماً على التكامل الوظيفي، في حين أن الضغوط النوعية المرتبطة بالغموض في الأدوار أو التعارض القيمي قد تُفكك الروابط الرمزية وتُضعف الاندماج المؤسسي، مما يستدعي شرح الأداء ليس كمخرجات قابلة للقياس فحسب، بل كممارسة اجتماعية مُضمَّنة في نسيج من التوقعات المتبادلة والمعاني المشتركة.

في الاتجاه ذاته، تُقدّم مذكرة لهيبش رانية «2023» قراءة بنيوية-وظيفية تُظهر أن المناخ التنظيمي لا يُنتج الضغط بالضرورة، بل إن توفر شروط الدعم المؤسسي والتواصل الفعال يعمل كـ"رأس مال اجتماعي" يخفف من حدة التوترات البنيوية، وهو ما يتقاطع مع نظرية "تبادل الموارد" التي ترى أن الأفراد يوازنون بين التكاليف والمنافع في تفاعلهم مع البيئة التنظيمية، حيث يُعاد إنتاج الأداء الجيد عندما يشعر العامل بأن المؤسسة تُعيد له الاعتراف الرمزي والدعم المادي مقابل جهوده.

فمن خلال هذا الطرح، تهدف المذكرة إلى إثراء نظرية سوسيولوجيا العمل والمنظمات بنموذج شرحي يفسر استمرارية الضغوط في البيئات المينائية المعاصرة، وكيفية تحولها من عائق إنتاجي إلى ظاهرة اجتماعية تُعيد تعريف معايير الأداء والكفاءة، مما يفتح آفاقاً لسياسات تنظيمية أكثر إنصافاً واستدامة، تعترف بالبعد الإنساني والاجتماعي للعمل كأحد أركان التنمية المحلية والهوية المهنية.

من منظور سوسيولوجي، لا يُنظر للضغط المهني كحالة نفسية فردية فحسب، بل كإفراز حتمي لخلل في التفاعل بين الفرد ومحيطه السوسيو-مهني من خلال غموض الدور، صراع الأدوار، عبء العمل، طبيعة العلاقات الرأسية والأفقية، وظروف العمل الفيزيائية.

بإسقاط هذا الطرح على مؤسسة ميناء أرزيوEPA» »، نجد أنفسنا أمام بيئة عمل ذات طبيعة استثنائية؛ فهي مؤسسة حيوية ترتبط بحركة التصدير والاستيراد، وخاصة المينائية، مما يفرض نمطاً تنظيمياً صارماً، وعملاً بنظام التناوب ، وبيئة فيزيائية محفوفة بالمخاطر تتطلب يقظة دائمة. هذه العوامل مجتمعة تجعل من الفاعل الاجتماعي العامل داخل الميناء عرضة لضغوط مكثفة ومتداخلة، تنعكس بالضرورة على سلوكه التنظيمي، وانتمائه للمؤسسة، وبالتالي على "أدائه الوظيفي" كماً ونوعاً.

بناءً على هذا البناء المنهجي لإشكالية بحثنا، نتقدم بالطرح السوسيولوجي التالي: "كيف تؤثر الضغوط المهنية بأبعادها التنظيمية والفيزيائية والعلائقية على مستوى الأداء الوظيفي للعمال داخل مؤسسة ميناء أرزيو من منظور سوسيولوجي؟ ما هي أهم المصادر التنظيمية والفيزيائية المولدة للضغوط المهنية لدى عمال مؤسسة ميناء أرزيو؟ كيف تنعكس هذه الضغوط على طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل الميناء «الصراعات، التماسك الاجتماعي، الرضا الوظيفي»؟ إلى أي مدى تساهم الضغوط المهنية في تراجع مؤشرات الأداء «كالتغيب، حوادث العمل، وانخفاض جودة العمل»؟".

VII. فرضيات البحث:

تبعا لهذا التصور السوسيولوجي نتقدم بالفرضيات التالية:

1) تشكل بيئة العمل الفيزيائية كالضجيج، مخاطر المناولة، طبيعة المواد المصدرة ونظام العمل بالورديات الصباحية و الليلية المصدر الأبرز للضغوط المهنية بميناء أرزيو.
2) تؤدي الضغوط المهنية إلى ظهور استراتيجيات دفاعية سلبية لدى الفاعلين الاجتماعيين العمال المينائيين تتمثل في كثرة التغيب، واللامبالاة، وتدهور شبكة العلاقات المهنية من خلال تزايد النزاعات مع الإدارة والزملاء.
3) يؤثر النمط القيادي المتبع وطريقة توزيع المهام و الغموض و الصراع في الأدوار بشكل مباشر على جودة الأداء الفردي والجماعي داخل الميناء.

VIII. الإختيارات المنهجية:

اعتمدنا المقاربة النوعية أو الكيفية من خلال المنهج الوصفي الشرحي و منهج شرح المضمون، مجتمع الدراسة هم الإطارات المكلفة بالدراسات و ضباط البحرية و المهندسين العاملين بمؤسسة ميناء أرزيو EPA، أما العينة فاخترنا العينة القصدية المتمثلة في 10 إطارات مكلفين بالدراسات + 01 رئيس قسم الموارد البشرية ، بحيث حددناهم خلال دراستنا الاستطلاعية، كما اعتمدنا على المقابلة النصف موجهة و الملاحظة المباشرة و شرح استراتيجية إدارة ضغوط العمل للمؤسسة و شرح سياسة تقييم الأداء الوظيفي، أيضا نعتمد كنموذج شرح نظرية "ذات العاملين" عند "فريديريك هارزبرغ".

نبدأ بشرح متغير السن، فالعينة تتراوح غالباً بين 35 و52 سنة، يعني فئة في قمة العطاء المهني، عندها نضج خبراتي لكن لازال فيها طموح للتطور، وهاد التوزيع العمري يعكس سياسة التدرج في المناصب التي تعتمدها المؤسسة، حيث الإطارات الشابة «35-40» تكون في مهام تنفيذية ودراسية ميدانية، بينما الكبار «45-52» يميلون للمناصب التنسيقية والإشرافية كرئيس القسم.

في ما يخص الجنس، العينة يغلب عليها الطابع الذكوري بنسبة تفوق 80%، وهادشي يعكس الطبيعة التاريخية والتقنية لقطاع الموانئ والهندسة البحرية في الجزائر، لكن وجود إناث، ولو بنسب قليلة، في مناصب دراسات أو حتى في تسيير الموارد البشرية، يشير لبداية تحول ثقافي بطيء نحو تقبل الكفاءة النسوية في فضاءات كانت تعتبر "ذكورية بامتياز"، والتحدي هنا ما بقاش في القبول المبدئي، بل في التوفيق بين متطلبات المنصب الضاغطة والأدوار الاجتماعية التقليدية المطلوبة من المرأة الجزائرية، خاصة في نظام الورديات.

الحالة المدنية للعينة تظهر استقراراً نسبياً، أغلبهم متزوجين ولهم أبناء، وهاد العامل الاجتماعي يلعب دوراً مزدوج: من جهة هو مصدر دعم معنوي واستقرار نفسي، ومن جهة ثانية هو مصدر ضغط إضافي لما تتعارض متطلبات الحياة العائلية مع جداول العمل المرنة أو الليلية، خاصة أن أرزيو مدينة صناعية قد تبعد فيها مسافة السكن عن العمل.

الأقدمية المهنية تتراوح بين 8 و25 سنة، وهاد التباين يخلق ديناميكية داخل العينة بين "القدامى" اللي عايشوا تحولات المؤسسة من التسيير المركزي إلى اللامركزية النسبية، و"الجدد" اللي جابوا معهم مقاربات عصرية في التسيير والرقمنة، وأحياناً هاد الفجول في الخبرة يولّد توتراً خفياً أو تنافساً على شرعية اتخاذ

القرار. المستوى التعليمي للعينة مرتفع ومتجانس، أغلبهم متخرجين من مدارس وطنية عليا «العلوم البحرية، التسيير، الهندسة» أو حتى شهادات ما بعد التدرج، وهاد الرأسمال المعرفي يرفع سقف توقعاتهم المهنية، ويجعلهم أكثر حساسية لأي خلل في التسيير أو أي هدر للكفاءات، وهم غالباً ما يميلون للنقد البنّاء لكنهم قد يصطدمون ببطء البيروقراطية الإدارية.

طبيعة المنصب "إطار مكلف بالدراسات" أو "رئيس قسم" تضعهم في موقع وساطة معقد: بين الإدارة العليا التي تطلب نتائج ومؤشرات أداء، وبين القاعدة التنفيذية التي تواجه واقع الميدان ومشاكله اليومية، وهاد الموقع "الوسيط" يعرضهم لضغوط مزدوجة: ضغط الإنتاجية من فوق، وضغط المطالب الاجتماعية من تحت، مما يجعل حياتهم اليومية في العمل مزيجاً من الاجتماعات التنسيقية، الشرحات التقنية، الزيارات الميدانية للأرصفة، وإدارة الأزمات الطارئة، في إيقاع متسارع يفرض عليهم اليقظة الدائمة.

في جانب الأجور والقدرة الشرائية، رغم أن الراتب الأساسي والمنح «المنطقة، الخطر، المردودية» يضعهم في فئة مريحة نسبياً مقارنة بمتوسط الدخل الوطني، إلا أن التضخم وارتفاع تكلفة المعيشة، خاصة في ولاية وهران وأرزيو، يجعلهم يشعرون بتآكل تدريجي لقوتهم الشرائية، وهاد الشعور يولّد نوعاً من "القلق الاقتصادي الخفي" حتى عند من يعتبرون أنفسهم مستقرين مالياً، وقد يفسر جزئياً بحثنا عن مصادر دخل إضافية أو التطلع لفرص في القطاع الخاص أو الخارج.

فيما يخص القيادة بين الرجل والمرأة، الشرح يظهر أن الكفاءة التقنية صارت المعيار الأساسي في الاعتراف بالقيادة داخل العينة، أكثر من الجنس، لكن الممارسات اليومية قد تكشف عن تحيزات لا واعية، مثل انتظار المرأة أن تثبت نفسها أكثر من الرجل لنفس المنصب، أو توزيع المهام "الشاقة" ميدانياً بشكل غير متكافئ، ومع ذلك، النماذج النسوية الناجحة في العينة تكسر هذه الصور النمطية وتفرض احتراماً قائماً على النتائج.

الحراك المهني داخل العينة يتسم بالبطء النسبي، حيث الترقية تعتمد على مزيج من الأقدمية، الكفاءة، والفرص المتاحة في هيكل هرمي محدود القمم، وهاد الواقع قد يولّد إحباطاً عند بعض الإطارات الطموحة الذين يشعرون أنهم "عالقون" في مناصبهم رغم كفاءتهم، مما قد يفسر جزئياً ظاهرة بحثنا عن تحولات أفقية «تغيير قسم أو مصلحة» كبديل عن الترقية العمودية، أو حتى التفكير في مغادرة المؤسسة. يومياً، الحياة العملية لهؤلاء الإطارات تتجاوز الوقت الرسمي للعمل، فكثير من المهام الذهنية «شرح تقارير،

تحضير عروض» تستمر في الخلفية حتى خارج الميناء، وهاد "الامتداد الذهني" للعمل يطمس الحدود بين الحياة المهنية والخاصة، خاصة مع تطور أدوات الاتصال التي تجعلهم قابلين للاستدعاء في أي وقت.

في نظرنا الخاص تُؤسِّس نظرية هارزبرغ تمييزاً جوهرياً بين نوعين من العوامل المؤثرة في السلوك المهني: عوامل "النظافة" أو "الصحة" التي تشمل ظروف العمل المادية، وسياسات المؤسسة، والأجور، والأمن الوظيفي، وجودة الإشراف، وهي عوامل لا تُولّد الرضا بحذافيره، لكن غيابها أو تدهورها يُولّد السخط ويهدد الاستقرار الوظيفي؛ وعوامل "التحفيز" التي تتعلق بالاعتراف بالكفاءة، والشعور بالمسؤولية، وفرص النمو المهني، ومعنى العمل ذاته، وهي العوامل التي تُنتج الرضا الحقيقي وتدفع نحو الأداء المتميز، ولا سيما نظرية ذات العاملين لهارزبرغ التي تُشكّل عدسة شرحية لنفهم كيفية تفاعل عوامل النظافة وعوامل التحفيز في تعديل أثر الضغوط على الأداء، وفق ما أشار إليه عبد الرحمن «2022» في دراسته حول دوافع الأداء في المؤسسات المينائية الجزائرية «ص. 156».

يُمكننا فهم مؤسسة ميناء أرزيو كـ"حقل" اجتماعي-تنظيمي، وفق تصور بيير بورديو، تتصارع فيه أشكال مختلفة من الرأسمال: التقني، والإداري، والرمزي، حيث تُشكِّل عوامل النظافة الشروط البنيوية اللازمة لاستقرار "الهوس المهني" لدى العاملين، فحين تتدهور ظروف العمل الفيزيائية في الأرصفة، أو تتسم السياسات الإدارية بالبيروقراطية المفرطة، أو يغيب الوضوح في التعليمات، يتحول الضغط المهني من تحدٍّ وظيفي مشروع إلى مصدر للإحساس بالظلم الرمزي، مما يفسر سوسيولوجياً ارتفاع معدلات التغيب والشكاوى خلال فترات الذروة التشغيلية، ليس كرفض للعمل بذاته، بل كرد فعل دفاعي تجاه بيئة تُهدد كرامة العامل واستقراره المعيشي.

في المقابل، تكتسب عوامل التحفيز دلالتها السوسيولوجية من قدرتها على تحويل الضغط من عبء مُستنزِف إلى رافعة للإنتاجية، فالعامل الذي يُدرك أن جهوده في الدراسات التقنية أو التنسيق الأمني تسهم فعلياً في حماية المنشأة من مخاطر المواد الخطرة، ويشعر بأن كفاءته مُعترَف بها من قبل التسلسل الهرمي، يطور ما يُمكن تسميته "مرونة سوسيولوجية" تمكنه من استثمار التوتر المهني في خدمة الأهداف المؤسسية، وهذا يفسر التباين الملحوظ في مستويات الأداء بين الإطارات الذين يعملون تحت ظروف ضغط متشابهة، حيث يُحدِّد توازن العوامل التحفيزية الفارق في الاستجابة السلوكية.

علاوة على ذلك، تُسلِّط النظرية الضوء على أزمة "العقد النفسي الضمني" بين العامل والمؤسسة في القطاع العمومي الجزائري، فبينما تُعتبر عوامل النظافة، كالأجور والظروف المادية، حقوقاً مكتسبة لا تُثير الحماس حين تتحقق، لكنها تُولّد احتجاجاً صامتاً حين تُنتهك، تظل عوامل التحفيز، كالتقدير والاستقلالية، تُوزَّع وفق معايير انتقائية أو بيروقراطية، مما يُنتج حالة من "اللامبالاة المُتعلَّمة" لدى بعض الإطارات، حيث ينخفض أداؤهم النوعي ليس عجزاً عن الإنجاز، بل كاستجابة عقلانية لغياب العائد الرمزي على الجهد المبذول، وهو سلوك يُفهم سوسيولوجياً كتكيُّف استراتيجي مع بيئة تنظيمية لا تربط بوضوح بين الاستثمار المهني والاعتراف المؤسسي.

كما تُتيح النظرية تفكيكاً سوسيولوجياً لإشكالية الجندر والقيادة داخل العينة المدروسة، فالإطارات الإناث في ميناء أرزيو قد يواجهن عوائق ثقافية لا واعية في الوصول إلى عوامل التحفيز، كتفويض المسؤوليات الميدانية الحساسة أو المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حتى لو توفرت لهن عوامل النظافة بشكل كافٍ، مما يُنتج تجربة مغايرة للضغط والأداء مقارنة بنظرائهن الذكور، ويُفسِّر جزئياً الفروق في المسارات المهنية بين الجنسين داخل المؤسسة الواحدة.

- **خاتمة الفصل التمهيدي المنهجي:**

بعد أن قمنا بتفصيل المسار العلمي المعتمد لدراسة إشكالية الضغوط المهنية وأثرها على الأداء داخل ميناء أرزيو "EPA".، بحيث اخترنا الأدوات والإجراءات المنهجية بعناية لتتوافق مع الخصوصية التشغيلية والبيئية للميناء، مما يضمن جمع بيانات تعكس واقع العاملين بدقة وموضوعية.

الفصل الأول – الضغوط المهنية

- **مقدمة الفصل الأول:**

يُعد مفهوم الضغوط المهنية من المفاهيم المحورية في سوسيولوجيا العمل والتنظيم، حيث يشكل أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات التنظيمية الحديثة، نظراً لارتباطه المباشر بمستوى الأداء الوظيفي والصحة النفسية للعاملين. لقد فرضت التحولات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة ضغوطاً متزايدة تجاوزت في كثير من الأحيان قدرات الأفراد على التكيف، مما جعل من فهم هذه الظاهرة ضرورة حتمية لاستقرار المؤسسات. يسعى هذا الفصل إلى تقديم مقاربة مفاهيمية شاملة للضغوط المهنية، من خلال ضبط تعريفاتها، واستعراض خصائصها ومصادرها التنظيمية والاجتماعية، وصولاً إلى تحليل النماذج النظرية التي حاولت تفسير هذه الظاهرة المعقدة، وذلك كأرضية معرفية ضرورية تسبق الجانب الميداني للدراسة."

المبحث الأول: مفهوم الضغوط المهنية

يُعد مفهوم الضغوط المهنية من المفاهيم المحورية في سوسيولوجيا العمل والتنظيم، كما يشكل أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات النفسية والتنظيمية الحديثة، نظراً لارتباطه المباشر بمستوى الأداء الوظيفي، والصحة النفسية للعاملين، واستقرار المؤسسات على حد سواء. وقد تطور هذا المفهوم عبر الزمن نتيجة تطور الفكر الإداري والنظريات التنظيمية، حيث انتقل من كونه مفهوماً بسيطاً يرتبط بالإجهاد الفردي إلى كونه ظاهرة مركبة تتداخل فيها العوامل البيئية والتنظيمية والإدراكية ،والاجتماعية، مما جعل تعريفه يختلف باختلاف الزاوية النظرية التي ينطلق منها الباحث (العميان، 2010 ص 254).

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الضغوط المهنية لم تعد تُفهم باعتبارها حالة سلبية فقط، بل أصبحت تُدرس بوصفها عملية تفاعلية ديناميكية تحدث داخل بيئة العمل، وتنتج عن علاقة معقدة بين الفرد ومحيطه التنظيمي، وهو ما يجعلها ظاهرة نسبية تختلف من شخص إلى آخر حسب قدراته وإدراكه للمواقف المهنية التي يواجهها (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 331). ومن هذا المنطلق، يمكن عرض مفهوم الضغوط المهنية من خلال عدة مقاربات نظرية تعكس هذا التنوع في التفسير والتحليل.

1) :المفهوم التفاعلي (النموذج التنظيمي)-

ينطلق المفهوم التفاعلي للضغوط المهنية من فكرة أساسية مفادها أن الضغط لا ينشأ فقط من البيئة الخارجية للعمل، ولا من الفرد وحده، بل هو نتيجة تفاعل مستمر بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد وإمكاناته. وبناءً على هذا التصور، تُفهم الضغوط المهنية على أنها حالة من عدم التوازن الوظيفي داخل المنظمة، تظهر عندما تتسع الفجوة بين ما تتطلبه الوظيفة من مهام ومسؤوليات، وبين ما يمتلكه الفرد من مهارات وموارد نفسية ومادية تمكنه من الاستجابة لتلك المتطلبات بشكل فعال (العميان، 2010، ص 254).

وفي هذا السياق، تُعرف الضغوط المهنية بأنها مجموعة من القوى التنظيمية والبيئية التي تؤدي إلى استجابات نفسية وجسدية وسلوكية لدى الفرد، بحيث تنعكس هذه الاستجابات على طريقة أدائه لعمله وعلى مستوى إنتاجيته داخل المؤسسة. ويؤكد هذا الطرح أن الضغط ليس حدثاً عابراً أو ظرفاً مؤقتاً، بل

،هو حالة مستمرة تنشأ عندما يفشل النظام التنظيمي في تحقيق التوازن بين الإنسان والعمل (العميان 2010، 254 ص).

كما يذهب العديد من الباحثين في السلوك التنظيمي إلى تأكيد أن الضغوط المهنية لا يمكن فصلها عن السياق التنظيمي العام، فهي مرتبطة بطبيعة الهيكل الإداري، وأساليب القيادة، ونمط الاتصال داخل المؤسسة، إضافة إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات. وبالتالي فإن أي خلل في هذه العناصر التنظيمية يؤدي بشكل مباشر إلى خلق بيئة ضاغطة تؤثر سلباً على العاملين وتحد من قدرتهم على الإنجاز (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 331).

2) :المقاربة السوسيولوجية والوقائية (منظور منظمة العمل الدولية)-

من منظور أكثر شمولية، تتناول المقاربة السوسيولوجية الضغوط المهنية باعتبارها ظاهرة اجتماعية وتنظيمية في آن واحد، ترتبط بسلامة الفرد داخل بيئة العمل وبجودة تصميم الوظائف وأساليب الإدارة المعتمدة داخل المؤسسات. ووفقاً لهذا التصور، تُعرّف الضغوط المهنية بأنها الاستجابة الجسدية والانفعالية الضارة التي تحدث عندما لا تتوافق متطلبات العمل مع قدرات العامل أو موارده أو احتياجاته الأساسية، مما يؤدي إلى اختلال في التوازن النفسي والوظيفي لديه (Bureau International du Travail, 2013, p. 1).

ويتميز هذا التعريف بكونه يربط مسؤولية ظهور الضغوط المهنية ليس فقط بالفرد، بل أيضاً بالمنظمة باعتبارها الفاعل الأساسي في تصميم بيئة العمل. فطريقة توزيع المهام، ومستوى الضغط الزمني، ونوعية الإشراف الإداري، كلها عوامل تنظيمية يمكن أن تساهم في زيادة أو تقليل مستوى الضغط الذي يتعرض له العاملون داخل المؤسسة (Bureau International du Travail, 2013, p. 1).

كما يؤكد هذا المنظور الوقائي على أن الضغوط المهنية تمثل خطراً مزدوجاً، فهي لا تؤثر فقط على أداء الفرد، بل تمتد آثارها لتشمل الصحة العامة داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب، وتراجع الإنتاجية، وارتفاع نسبة الحوادث المهنية، وهو ما يفرض على المؤسسات تبني سياسات وقائية تهدف إلى تحسين ظروف العمل وتعزيز الصحة النفسية للعاملين (Bureau International du Travail, 2013, p. 1).

3) :المقاربة السيكولوجية-المهنية (المدرسة الفرنسية)-

في الأدبيات الفرنسية، يتم التركيز بشكل كبير على البعد الإدراكي والمعرفي في تفسير الضغوط المهنية، حيث ،يُعتبر إدراك الفرد للموقف المهني عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الضغط الذي يشعر به. وفي هذا السياق يذهب الباحث باتريك ليجيرون إلى أن الضغط المهني لا يظهر نتيجة الأحداث الخارجية فقط، بل نتيجة الطريقة التي يدرك بها الفرد هذه الأحداث ويقيّمها ذهنياً، بحيث ينشأ الضغط عندما يشعر الفرد بوجود اختلال بين ما هو مطلوب منه في العمل وبين الوسائل والإمكانات المتاحة له لمواجهة تلك المتطلبات (Légeron, 2008, p. 810).

ويؤكد هذا التصور أن الضغط هو تجربة ذاتية بامتياز، تختلف من فرد إلى آخر حتى في نفس الظروف المهنية، حيث يمكن لموقف واحد أن يُسبب ضغطاً شديداً لشخص معين، بينما يُعتبر تحدياً محفزاً لشخص آخر يمتلك مهارات أعلى أو خبرة أكبر في التعامل مع المواقف الصعبة. وهذا ما يجعل العامل النفسي والإدراكي عنصراً محورياً في فهم الضغوط المهنية ضمن هذا الاتجاه (Légeron, 2008, p. 810).

،كما يبرز هذا الاتجاه أهمية الموارد النفسية للفرد، مثل الثقة بالنفس، والقدرة على التحكم في الانفعالات واستراتيجيات التكيف، باعتبارها عوامل تحدد درجة تأثير الضغوط على الأداء الوظيفي، مما يعني أن تقوية الجانب النفسي للعامل يمكن أن يقلل من حدة الضغوط حتى في وجود ظروف عمل صعبة (Légeron, 2008, p. 810).

4) :التعريف الإجرائي في البيئة العربية-

على مستوى الدراسات العربية الحديثة، تم تقديم تعريفات إجرائية أكثر ارتباطاً بالواقع المهني للمؤسسات ،العربية، حيث تُفهم الضغوط المهنية على أنها مجموعة من المتغيرات أو المثيرات الموجودة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى انعكاسات سلبية على مستوى الأداء المهني والاستقرار النفسي والجسدي للعاملين، خاصة عندما تتجاوز قدرة الفرد على التكيف معها أو التعامل معها بشكل فعال (باهي، 2008، ص 201).

وتشير هذه المقاربة إلى أن الضغوط المهنية هي حالة وجدانية ونفسية يعيشها الفرد نتيجة شعوره بالتهديد ،المستمر لوضعه الوظيفي أو لمكانته المهنية داخل المؤسسة، وهو تهديد قد يكون ناتجاً عن كثافة العمل أو غموض المهام، أو ضعف الدعم الإداري، أو حتى الخوف من فقدان الوظيفة أو عدم الاستقرار المهني (شريك وعداد، 2021، ص 10).

،كما يركز هذا التعريف على النتائج العملية للضغوط المهنية، حيث يتم ربطها بشكل مباشر بتراجع الأداء وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات التوتر النفسي، مما يجعلها ظاهرة ذات أبعاد متعددة ،تتجاوز الجانب النفسي لتشمل الجوانب السلوكية والتنظيمية والاجتماعية داخل بيئة العمل (باهي 2008، 201 ص).

يتضح من خلال تحليل مختلف المقاربات النظرية لمفهوم الضغوط المهنية أن هذا المفهوم لا يمكن اختزاله في تعريف واحد ثابت، بل هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس تداخل العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية في تشكيل تجربة الفرد داخل بيئة العمل. كما أن هذا التعدد في التعاريف يعكس تطور الفكر العلمي في دراسة الظواهر التنظيمية، حيث انتقل من النظرة الأحادية إلى النظرة التفاعلية الشمولية التي تدمج بين الفرد والبيئة في تفسير الظاهرة، مما يجعل فهم الضغوط المهنية ضرورياً لتطوير سياسات فعالة .لتحسين الأداء الوظيفي وضمان استقرار المؤسسات (العميان، 2010، ص 254)

5) خصائص الضغوط المهنية

تُعد الضغوط المهنية من الظواهر التنظيمية المعقدة التي يصعب حصرها في جانب واحد، وذلك لأنها تتشكل داخل بيئة العمل من تداخل مجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية والاجتماعية، مما يجعلها ظاهرة متعددة الأبعاد وذات طبيعة ديناميكية متغيرة باستمرار. وقد أدى هذا التعقيد إلى اهتمام الباحثين ،بدراسة خصائصها الأساسية التي تميزها عن غيرها من الظواهر المرتبطة بسلوك الأفراد داخل المؤسسات حيث تبين أن الضغوط المهنية لا تُفهم إلا من خلال تحليل طبيعتها المركبة وكيفية تفاعلها مع الفرد والتنظيم في آن واحد (باهي، 2008، ص 205). وفيما يلي أبرز الخصائص التي تحدد طبيعة هذه الظاهرة .داخل بيئة العمل

1. :الذاتية والإدراك الشخصي-

تُعتبر الضغوط المهنية ظاهرة ذات طابع ذاتي بالدرجة الأولى، إذ لا يمكن القول إن هناك موقفاً مهنياً معيناً يُعد ضاغطاً بشكل مطلق على جميع الأفراد، بل إن تقييم هذا الموقف يعتمد بشكل أساسي على إدراك الفرد له وطريقة تفسيره الذهني له. فالموقف ذاته قد يُنظر إليه من طرف موظف معين باعتباره تهديداً يفوق قدراته وإمكاناته، في حين قد يُنظر إليه من طرف موظف آخر باعتباره فرصة للتحدي وإثبات الكفاءة .(Légeron, 2008, p. 811) وتطوير الذات

ويعكس هذا الطابع الذاتي فكرة محورية في دراسة الضغوط المهنية، وهي أن الضغط لا يوجد في الحدث الخارجي بحد ذاته، بل يتشكل داخل عقل الفرد من خلال عملية إدراكية معقدة تتأثر بخبراته السابقة، وثقته بنفسه، وقدرته على التكيف مع المواقف الصعبة. وبالتالي فإن اختلاف الأفراد في تفسير نفس الوضع المهني يؤدي إلى اختلاف مستوى الضغط الذي يشعر به كل فرد داخل نفس البيئة التنظيمية (Légeron, 2008, p. 811).

2. الاستمرارية والتراكم:

من الخصائص المهمة للضغوط المهنية أنها لا تظهر بشكل مفاجئ أو لحظي في أغلب الحالات، بل تتطور تدريجياً عبر الزمن نتيجة تراكم مجموعة من المثيرات اليومية الصغيرة التي قد تبدو في ظاهرها غير مؤثرة، لكنها مع الاستمرار والتكرار تتحول إلى مصدر ضغط حقيقي على الفرد. ويُشار إلى هذه الظاهرة في الأدبيات الحديثة بمصطلح "الإزعاجات اليومية" (Daily Hassles)، والتي تشمل المشاكل البسيطة المتكررة مثل ضغط الوقت، كثرة المهام، ضعف التواصل، أو التأخير في إنجاز بعض الإجراءات (شريك وعداد، 2021، ص 12).

ومع مرور الوقت، يؤدي هذا التراكم المستمر إلى استنزاف الطاقة النفسية والجسدية للعامل، مما يقلل من قدرته على التحمل ويضعف آليات التكيف لديه، وهو ما يجعل الضغوط المهنية أشبه بعملية تراكمية بطيئة لكنها فعالة في التأثير على الأداء والسلوك الوظيفي. وبالتالي فإن خطورة الضغوط لا تكمن في الحدث الواحد، بل في تكرار الأحداث الصغيرة التي تتراكم لتشكل عبئاً نفسياً وتنظيمياً كبيراً على المدى الطويل (شريك وعداد، 2021، ص 12).

3. الطابع التفاعلي:

تتميز الضغوط المهنية أيضاً بطابعها التفاعلي، حيث لا يمكن إرجاعها إلى عامل واحد فقط، سواء كان مرتبطاً بالفرد أو بالبيئة التنظيمية، بل هي نتيجة مباشرة للتفاعل المستمر بين الطرفين. فالفرد داخل المؤسسة لا يعيش بمعزل عن محيطه المهني، بل يتأثر بشكل دائم بطبيعة المهام الموكلة إليه، وبأسلوب القيادة، وبنظام الاتصال الداخلي، وفي المقابل فإن استجابته لهذه العوامل تتأثر بخصائصه الشخصية مثل قدراته، وخبراته، ودرجة مرونته النفسية (Bureau International du Travail, 2013, p. 2).

وبهذا المعنى، فإن الضغوط المهنية لا تُعد خاصية ثابتة في البيئة التنظيمية ولا في شخصية الفرد، بل هي نتاج العلاقة التبادلية" بين متطلبات الوظيفة من جهة، والموارد المتاحة للفرد من جهة أخرى. وكلما زادت" الفجوة بين هذين الجانبين، زاد مستوى الضغط الذي يشعر به العامل، مما يجعل هذه الظاهرة ذات طبيعة سوسيولوجية بامتياز ترتبط ببنية التنظيم كما ترتبط بخصائص الأفراد داخله (Bureau International du Travail, 2013, p. 2).

4. الشمولية وتعدد الآثار:-

من الخصائص البارزة للضغوط المهنية أنها لا تقتصر على جانب واحد من حياة الفرد، بل تمتد آثارها لتشمل مستويات متعددة ومتداخلة، مما يجعلها ظاهرة شمولية تؤثر على الإنسان ككل وليس على جزء معين من سلوكه أو حالته النفسية فقط. فعلى المستوى الجسدي، قد تظهر الضغوط في شكل أعراض عضوية مثل التعب المزمن، الصداع، اضطرابات النوم، أو حتى ظهور بعض الأمراض المرتبطة بالإجهاد المستمر. (باهي، 2008، ص 205)

أما على المستوى النفسي، فإن الضغوط المهنية غالباً ما ترتبط بحالات القلق، والتوتر، والإحباط، وفقدان الدافعية، وقد تتطور في بعض الحالات إلى ما يعرف بالاحتراق النفسي، وهو حالة من الإنهاك العاطفي والعقلي الناتج عن الضغط المستمر في بيئة العمل. وعلى المستوى السلوكي والتنظيمي، تنعكس هذه الضغوط في شكل انخفاض في الإنتاجية، وزيادة في معدلات الغياب، وكثرة الأخطاء المهنية، وضعف الالتزام الوظيفي، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة ككل. (باهي، 2008، ص 205)

5. -علاقة :الارتباط بالأداء

تُعد العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي من أكثر العلاقات تعقيداً في الدراسات التنظيمية، حيث تتسم هذه العلاقة بكونها غير خطية، بل تأخذ شكل منحنى يوضح أن الضغط قد يكون في بعض مستوياته عاملاً محفزاً للأداء، بينما يتحول في مستويات أخرى إلى عامل مثبط له. فوجود قدر معتدل من الضغط يمكن أن يساهم في زيادة التركيز ورفع مستوى الدافعية لدى الموظف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل. (العميان، 2010، ص 257)

غير أنه بمجرد تجاوز هذا المستوى المثالي من الضغط، تبدأ آثار سلبية بالظهور، حيث يؤدي الضغط الزائد إلى الإرهاق الذهني والجسدي، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء وكفاءة الإنجاز. وهذا ما يفسره ما يُعرف

في الأدبيات التنظيمية بـ"منحنى الضغط والأداء"، الذي يوضح العلاقة غير الخطية بين متغيري الضغط ،والإنتاجية، ويؤكد أن العلاقة بينهما ليست ثابتة بل تعتمد على مستوى الضغط نفسه (العميان، 2010 .(ص 257

6. :الحتمية في البيئة التنظيمية-

أصبحت الضغوط المهنية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة جزءاً لا يتجزأ من واقع العمل التنظيمي الحديث، حيث يرى العديد من الباحثين أنها لم تعد ظاهرة استثنائية، بل أصبحت خاصية شبه حتمية ترتبط بطبيعة العمل في المؤسسات المعاصرة. ويرجع ذلك إلى عدة عوامل من أبرزها ،زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وارتفاع متطلبات الجودة والإنتاجية، وسرعة التغيرات التكنولوجية مما يفرض على العاملين مستوى عالياً من التكيف المستمر مع بيئة عمل متغيرة وديناميكية (فيلة وعبد .(المجيد، 2005، ص 333

،وبناءً على ذلك، فإن الضغوط المهنية لم تعد تُعتبر مجرد مشكلة تنظيمية يمكن التخلص منها بشكل كامل بل أصبحت جزءاً من السلوك التنظيمي المعاصر، مما يجعل التحدي الحقيقي أمام المؤسسات هو كيفية إدارة هذه الضغوط وتقليل آثارها السلبية، بدلاً من محاولة إلغائها بشكل نهائي، وهو أمر يكاد يكون غير .ممكن في السياق المهني الحديث (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 333)

يتضح من خلال تحليل خصائص الضغوط المهنية أنها ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، تتسم بالذاتية والتراكم والتفاعل والشمولية، إضافة إلى ارتباطها الوثيق بالأداء الوظيفي وطبيعة البيئة التنظيمية الحديثة. كما أن هذه الخصائص تؤكد أن الضغوط المهنية ليست مجرد عامل سلبي بسيط، بل هي جزء من ديناميكية العمل داخل المؤسسات، مما يستدعي فهماً عميقاً لها من أجل تطوير استراتيجيات فعالة .لإدارتها وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد (باهي، 2008، ص 205)

6) أهمية دراسة وعناصر الضغوط المهنية

تُعد دراسة الضغوط المهنية من المجالات الأساسية في علم اجتماع العمل والتنظيم، حيث لم تعد هذه الظاهرة تُفهم بوصفها حالة فردية معزولة مرتبطة بإرهاق العامل فقط، بل أصبحت تُدرس باعتبارها مؤشراً بنيوياً يعكس جودة التنظيم الإداري وفعالية السياسات الداخلية للمؤسسات. وقد أدى هذا التحول في الرؤية إلى اعتبار تحليل الضغوط المهنية ضرورة علمية وواقعية في آن واحد، خاصة في ظل

،التحولات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة التي فرضت أنماطاً جديدة من العمل تقوم على السرعة والمرونة، وارتفاع مستوى التنافسية، مما جعل العاملين أكثر عرضة لمستويات مختلفة من الضغط .النفسي والمهني (باهي، 2008، ص 200)

وبناءً على ذلك، فإن الاهتمام بهذا الموضوع لم يعد خياراً أكاديمياً، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ،المنظمات الحديثة، التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري باعتباره محور الإنتاج والتطوير. ومن هنا فإن فهم الضغوط المهنية يساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتقليل الخسائر التنظيمية، وتعزيز الاستقرار النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة .واستمراريتها (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 335)

1-أهمية دراسة الضغوط المهنية:

تتجلى أهمية دراسة الضغوط المهنية من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تبرز قيمتها العلمية والعملية داخل المؤسسات الحديثة، حيث لا يقتصر دورها على الجانب النظري فقط، بل يمتد ليشمل ،الجوانب التنظيمية والإنسانية والقانونية، مما يجعلها مجالاً متعدد التخصصات يرتبط بعلم النفس .وعلم الاجتماع، وإدارة الموارد البشرية

أ-البعد التنظيمي:

من الناحية التنظيمية، تكتسب دراسة الضغوط المهنية أهمية كبيرة كونها تساعد المؤسسات على فهم العوامل التي تؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل. فارتفاع مستويات الضغط يرتبط بشكل مباشر بزيادة معدلات الغياب، وانخفاض مستوى الإنتاجية، وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، وهي .مؤشرات تعكس وجود خلل في التوازن بين متطلبات العمل وقدرات العاملين (باهي، 2008، ص 200)

كما أن تحليل هذه الظاهرة يمكّن الإدارة من تحديد نقاط الضعف داخل الهيكل التنظيمي، سواء تعلق الأمر بطريقة توزيع المهام، أو أساليب القيادة، أو نظام الاتصال الداخلي، مما يسمح بوضع استراتيجيات فعالة تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتقليل مصادر الضغط. وبالتالي فإن دراسة الضغوط المهنية تُعد أداة أساسية لتحسين الكفاءة التنظيمية وتقليل الخسائر الاقتصادية الناتجة عن تدهور صحة العاملين .النفسية والجسدية (باهي، 2008، ص 200)

ب-البعد الإنساني والاجتماعي:

أما من الناحية الإنسانية والاجتماعية، فإن دراسة الضغوط المهنية تهدف بالدرجة الأولى إلى حماية المورد البشري داخل المؤسسة، باعتباره العنصر الأكثر أهمية في عملية الإنتاج والتنمية. فالتعرض المستمر للضغوط النفسية والمهنية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي والاجتماعي للفرد، مما ينعكس على علاقاته داخل العمل وخارجه، وقد يؤدي في بعض الحالات إلى العزلة الاجتماعية أو ضعف التكيف الأسري (Bureau International du Travail, 2013, p. 2).

الذي يشير إلى مختلف العوامل ،(RPS) وفي هذا السياق، تبرز أهمية مفهوم المخاطر النفسية والاجتماعية ،التنظيمية والنفسية التي تهدد استقرار الفرد داخل بيئة العمل. وتشمل هذه المخاطر الضغط المفرط وسوء التواصل، وعدم وضوح الأدوار، مما يجعل دراستها ضرورة لحماية صحة العاملين وتعزيز جودة حياتهم المهنية والاجتماعية (Bureau International du Travail, 2013, p. 2).

ج-البعد القانوني والأخلاقي:

من منظور قانوني وأخلاقي، أصبحت دراسة الضغوط المهنية تمثل التزاماً أساسياً يقع على عاتق المؤسسات الحديثة، التي أصبحت مطالبة قانونياً بضمان بيئة عمل آمنة وصحية لجميع العاملين. فالإهمال في معالجة مصادر الضغط داخل العمل قد يؤدي إلى ظهور أمراض مهنية أو حوادث عمل، مما يترتب عليه مسؤوليات قانونية قد تؤثر على سمعة المؤسسة واستقرارها القانوني (Légeron, 2008, p. 813).

كما أن البعد الأخلاقي لهذه الدراسة يتمثل في مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها، حيث يُنظر إلى العامل ليس فقط كوسيلة إنتاج، بل كإنسان له حقوق نفسية وجسدية يجب احترامها وحمايتها. ومن هنا، فإن دراسة الضغوط المهنية تُعتبر أداة وقائية تساعد على منع الانتهاكات التنظيمية وتعزيز ثقافة العمل الإنساني داخل المؤسسات (Légeron, 2008, p. 813)..

2-عناصر الضغوط المهنية (Les composantes du stress):

تتكون ظاهرة الضغوط المهنية من مجموعة من العناصر المتفاعلة التي لا يمكن فصلها عند تحليل هذه الظاهرة، حيث تعمل هذه العناصر في إطار ديناميكي متكامل يحدد طبيعة الضغط وشدته ونتائجه.

ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى أربعة مكونات أساسية مترابطة، تشكل في مجموعها البنية العامة للضغط المهني داخل بيئة العمل.

أ-المثير أو الضاغط (Stressor):

يمثل المثير أو الضاغط العنصر الأول في بناء الضغط المهني، وهو يشير إلى كل عامل أو حدث موجود داخل بيئة العمل يؤدي إلى خلق حالة من التوتر لدى الفرد. وقد يكون هذا المثير مرتبطاً بطبيعة العمل نفسه، مثل عبء العمل الزائد، أو ضغط الوقت، أو صعوبة المهام، كما قد يكون مرتبطاً بالجوانب التنظيمية مثل صراع الأدوار، أو غموض المسؤوليات، أو ضعف التواصل الإداري (العميان، 2010، ص 255).

وتكمن أهمية هذا العنصر في كونه الشرارة الأولى التي تبدأ منها عملية الضغط، حيث لا يمكن الحديث عن ضغط مهني دون وجود مثير خارجي أو داخلي يحفز استجابة الفرد، مما يجعل فهم طبيعة هذه المثيرات خطوة أساسية في تحليل الظاهرة والتعامل معها داخل المؤسسات (العميان، 2010، ص 255).

ب-الاستجابة (Response):

أما الاستجابة فهي تمثل ردود الفعل التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة، حيث تتجلى هذه الاستجابات في أشكال متعددة تشمل الجوانب الفسيولوجية مثل تسارع ضربات القلب، والتعب الجسدي، واضطرابات النوم، إضافة إلى الجوانب النفسية مثل القلق والتوتر والإحباط، وكذلك الجوانب السلوكية مثل انخفاض الأداء أو زيادة الغياب (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 335).

وتعكس هذه الاستجابة محاولة الجسم والنفس التكيف مع الوضع الجديد الذي فرضته الضغوط المهنية، حيث يقوم الفرد بتفعيل آليات دفاعية داخلية تهدف إلى تقليل أثر الضغط أو التعايش معه، غير أن استمرار التعرض لهذه الضغوط قد يؤدي إلى ضعف هذه الآليات وفقدان القدرة على التكيف بشكل فعال..(فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 335)

ج- التفاعل أو الوساطة (Interaction):

يُعتبر عنصر التفاعل أو الوساطة من أهم العناصر في فهم الضغوط المهنية، لأنه يمثل الحلقة التي تربط بين المثير والاستجابة، حيث لا يحدث الضغط بشكل آلي ومباشر، بل يمر عبر عملية إدراكية ذهنية يقوم من خلالها الفرد بتفسير الموقف وتقييمه بناءً على خبراته وقدراته النفسية والمعرفية.

فإذا شعر الفرد بأن متطلبات الموقف المهني تتناسب مع إمكاناته وقدراته، فإنه قد يفسر الوضع على أنه تحدٍ يمكن التعامل معه، مما يقلل من حدة الضغط. أما إذا شعر بأن هذه المتطلبات تفوق قدراته، فإنه يدرك الموقف على أنه تهديد مباشر، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط النفسي لديه بشكل واضح (Légeron, 2008, p. 811).

د-النتائج (Consequences):

تمثل النتائج المرحلة الأخيرة من عملية الضغط المهني، وهي تعكس الآثار طويلة المدى التي تترتب على استمرار التعرض للضغوط داخل بيئة العمل. وتظهر هذه النتائج على عدة مستويات، حيث تشمل المستوى الصحي من خلال ظهور أمراض جسدية أو نفسية مزمنة، والمستوى النفسي من خلال انخفاض الرضا الوظيفي والشعور بالإحباط، إضافة إلى المستوى التنظيمي الذي يتجلى في تراجع الانتماء للمؤسسة وضعف الأداء وزيادة معدل دوران العمالة (شريك وعداد، 2021، ص 13).

وتُعد هذه النتائج مؤشراً خطيراً على عدم فعالية سياسات إدارة الضغوط داخل المؤسسة، مما يستدعي تدخلات تنظيمية وإدارية تهدف إلى إعادة التوازن بين متطلبات العمل وقدرات العاملين، من أجل الحفاظ على استقرار المؤسسة وضمان استمراريتها على المدى الطويل (شريك وعداد، 2021، ص 13).

يتضح من خلال دراسة أهمية الضغوط المهنية وعناصرها أنها ظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية، مما يجعل فهمها ضرورياً لتطوير بيئة عمل صحية وفعالة. كما أن تحليل عناصرها الأساسية يساعد على فهم آلية تشكل الضغط المهني منذ بدايته وحتى نتائجه النهائية، وهو ما يتيح للمؤسسات إمكانية التدخل المبكر للحد من آثاره السلبية وتحسين جودة الحياة المهنية للعاملين داخلها (باهي، 2008، ص 200).

المبحث الثاني: أسباب ومصادر الضغوط المهنية :

تُعد مصادر الضغوط المهنية من أكثر الجوانب تعقيداً في دراسة ظاهرة الضغط داخل بيئة العمل، وذلك لأنها لا تنشأ من عامل واحد محدد، بل من شبكة واسعة من العوامل المتداخلة التي تتفاعل فيما بينها لتشكّل حالة من الضغط المركب على العامل. وقد أظهرت الدراسات في علم اجتماع العمل والتنظيم أن

فهم هذه المصادر يُعد خطوة أساسية لفهم الظاهرة ككل، لأن تحديد مصدر الضغط يسمح بوضع استراتيجيات فعالة للوقاية والتقليل من آثاره السلبية داخل المؤسسات الحديثة. ومن هذا المنطلق، يمكن تصنيف مصادر الضغوط المهنية إلى أربع فئات رئيسية متكاملة تعكس طبيعة العمل المعاصر وتعقيداته التنظيمية والاجتماعية (باهي، 2008، ص 203).

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن الضغوط المهنية لا يمكن تفسيرها بالاعتماد على بعد واحد فقط، بل يجب النظر إليها كنتاج لتفاعل بين خصائص الوظيفة، والدور التنظيمي، والعلاقات الاجتماعية، والعوامل الخارجية المرتبطة بالحياة الشخصية للعامل. وهذا التعدد في المصادر يجعل من الضغط المهني ظاهرة متعددة المستويات، تتطلب تحليلاً شاملاً يأخذ بعين الاعتبار جميع الأبعاد المؤثرة فيه (العميان، 2010، ص 259).

1- المصادر المرتبطة بخصائص الوظيفة وتصميم العمل

تُعتبر خصائص الوظيفة وتصميم العمل من أهم المصادر المباشرة للضغوط المهنية، حيث ترتبط هذه الفئة بطبيعة المهام اليومية التي يؤديها العامل داخل المؤسسة، وبكيفية تنظيم هذه المهام وتوزيعها. فكلما كان تصميم العمل غير متوازن أو غير ملائم لقدرات العامل، زادت احتمالية تعرضه لمستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي.

ومن أبرز هذه المصادر عبء العمل، الذي يُعد من أكثر العوامل تأثيراً على الحالة النفسية والجسدية للعامل. ويمكن أن يظهر عبء العمل في شكلين أساسيين: عبء كمي يتمثل في كثرة المهام المطلوب إنجازها في وقت محدود، وعبء كيفي يتعلق بصعوبة المهام وتعقيدها بما يفوق أحياناً مهارات العامل أو خبراته المتاحة. وفي كلتا الحالتين، يؤدي هذا الاختلال إلى شعور الفرد بالإرهاق والضغط المستمر نتيجة عدم قدرته على مواكبة متطلبات العمل (العميان، 2010، ص 259).

كما تشمل هذه الفئة ظروف العمل الفيزيائية، وهي العوامل البيئية التي تحيط بالعامل أثناء أداء مهامه اليومية، مثل الضوضاء المرتفعة، أو ضعف الإضاءة، أو سوء التهوية، أو غياب الوسائل التقنية الضرورية لإنجاز العمل بكفاءة. وتؤكد الدراسات التنظيمية أن هذه العوامل، رغم بساطتها الظاهرة، تلعب دوراً كبيراً في رفع مستويات التوتر والإجهاد لدى العاملين، خاصة عند استمرار التعرض لها لفترات طويلة دون تحسين بيئة العمل (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 340).

إضافة إلى ذلك، تُعد ساعات العمل من المصادر المهمة للضغط، خاصة في الحالات التي تتطلب العمل حيث يؤدي هذا النوع من التنظيم الزمني إلى اضطراب ،(Shift work) لساعات طويلة أو بنظام المناوبة الساعة البيولوجية للفرد، مما ينعكس سلباً على جودة النوم والتركيز والصحة العامة، وبالتالي على الأداء المهني بشكل مباشر (Bureau International du Travail, 2013, p. 13).

2- المصادر المرتبطة بالدور التنظيمي (Le rôle dans l'organisation):

تُعد مصادر الضغوط المرتبطة بالدور التنظيمي من أكثر المصادر تأثيراً في الدراسات السوسيولوجية، لأنها ترتبط بالبنية الداخلية للمؤسسة وبطريقة تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات. فوضوح الدور داخل المنظمة يُعد عاملاً أساسياً في تقليل مستويات الضغط، بينما يؤدي غموضه أو تضاربه إلى خلق حالة من الارتباك والتوتر لدى العاملين.

من أبرز هذه العوامل، ويحدث عندما لا يتلقى الموظف (Ambiguïté du rôle) يُعتبر غموض الدور معلومات واضحة وكافية حول طبيعة مهامه أو حدود مسؤولياته أو الصلاحيات الممنوحة له داخل العمل. هذا الغموض يؤدي إلى حالة من عدم اليقين، حيث يشعر العامل بأنه غير قادر على تحديد ما هو مطلوب منه بدقة، مما يزيد من مستوى القلق والتوتر المرتبط بأدائه المهني (باهي، 2008، ص 203).

أما صراع الدور (Conflit de rôle)، فيظهر عندما يتعرض الموظف لمتطلبات متناقضة داخل بيئة العمل، أو عندما تتعارض مهامه المهنية مع قيمه الشخصية أو مع الأدوار الاجتماعية الأخرى التي يؤديها خارج العمل. وهذا النوع من الصراع يولد حالة من الضغط النفسي الشديد، لأنه يضع الفرد أمام خيارات صعبة يصعب التوفيق بينها، مما يؤدي إلى شعور دائم بالانقسام الداخلي وعدم الاستقرار (شريك وعداد، 2021، ص 14).

كما يُضاف إلى ذلك عامل عدم المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يُعد شعور الموظف بالتهميش وعدم القدرة على التأثير في القرارات التي تخص عمله من أهم مصادر الضغط التنظيمي. فكلما قلّت مشاركة العامل في عملية صنع القرار، زاد شعوره بفقدان السيطرة على بيئة عمله، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والدافعية (Légeron, 2008, p. 811).

3- المصادر الاجتماعية والعلاقات الإنسانية:

تلعب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل دوراً محورياً في تحديد مستوى الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون، حيث تُعد التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم من العوامل التي يمكن أن تخفف الضغط أو تزيده بشكل كبير حسب طبيعتها وجودتها. فبيئة العمل التي تتسم بالتعاون والدعم الاجتماعي تساهم في تقليل التوتر، بينما البيئة المشحونة بالصراعات تؤدي إلى زيادة مستويات الضغط بشكل ملحوظ.

تُعد العلاقات مع الرؤساء والزملاء من أهم هذه المصادر، حيث يؤدي ضعف المساندة الاجتماعية أو وجود صراعات مستمرة داخل الفريق إلى خلق بيئة عمل غير مستقرة نفسياً، يشعر فيها العامل بعدم الأمان والدعم، مما ينعكس سلباً على أدائه واستقراره النفسي. كما أن أسلوب القيادة يلعب دوراً حاسماً في هذا السياق، فكلما كان أسلوب القيادة متسلطاً أو غير داعم، ارتفعت مستويات الضغط لدى الموظفين (العميان، 2010، ص 261).

إضافة إلى ذلك، يُعتبر غياب الدعم الاجتماعي من العوامل القوية في توليد الضغط المهني، حيث تؤكد الدراسات الفرنسية أن نقص التقدير الاجتماعي (Manque de reconnaissance)، سواء من الزملاء أو من الإدارة، يُعد من أكثر مصادر المعاناة المهنية تأثيراً، لأنه يمس الجانب المعنوي للعامل ويقلل من إحساسه بالقيمة داخل المؤسسة (Légeron, 2008, p. 812).

كما أن انعدام الأمن الوظيفي يمثل أحد أهم مصادر الضغط في العصر الحديث، حيث يشعر العامل بالخوف المستمر من فقدان وظيفته أو من عدم وضوح مساره المهني وفرص ترقيته داخل المؤسسة، وهو ما يخلق حالة من القلق المستمر تؤثر على استقراره النفسي وسلوكه المهني (Bureau International du Travail, 2013, p. 65).

4-المصادر الخارجية (خارج بيئة العمل):

لا تقتصر مصادر الضغوط المهنية على بيئة العمل الداخلية فقط، بل تمتد أيضاً إلى الحياة الشخصية والاجتماعية للعامل، حيث تلعب الظروف الخارجية دوراً مهماً في تحديد مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد داخل عمله. فالعامل لا يعيش في عزلة عن محيطه الاجتماعي، بل يتأثر بشكل مباشر بالتوازن أو الصراع بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية.

وتتمثل أهم هذه المصادر في صعوبة التوفيق بين الالتزامات المهنية والمسؤوليات العائلية، وهي الظاهرة التي تُعرف بـ"تداخل الأدوار"، حيث يجد الفرد نفسه مضطراً للتعامل مع متطلبات متزامنة من العمل والأسرة، مما يخلق حالة من الضغط الناتج عن عدم القدرة على تحقيق التوازن بين هذين المجالين (شريك وعداد، 2021، ص 16).

كما أن الضغوط الأسرية أو الاجتماعية مثل المشكلات العائلية، أو الأعباء المالية، أو المسؤوليات الاجتماعية، يمكن أن تنتقل بشكل غير مباشر إلى بيئة العمل، مما يزيد من مستوى التوتر لدى الفرد ويؤثر على قدرته على التركيز والأداء. وهذا يؤكد أن الضغوط المهنية ليست معزولة عن السياق الاجتماعي العام، بل هي جزء من شبكة أوسع من التفاعلات الحياتية التي يعيشها الفرد يومياً (شريك وعداد، 2021، ص 16).

يتضح من خلال تحليل مصادر الضغوط المهنية أن هذه الظاهرة لا تنشأ من عامل واحد، بل هي نتيجة تفاعل معقد بين خصائص الوظيفة، والدور التنظيمي، والعلاقات الاجتماعية، والعوامل الخارجية المرتبطة بالحياة الشخصية للعامل. كما أن هذا التعدد في المصادر يعكس الطبيعة المركبة للعمل داخل المؤسسات الحديثة، مما يستدعي اعتماد مقاربة شمولية في إدارة الضغوط المهنية تأخذ بعين الاعتبار جميع هذه الأبعاد من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الاستقرار التنظيمي (باهي، 2008، ص 203).

خامساً: أنواع ومستويات الضغوط المهنية (Types et niveaux du stress)

تُعد الضغوط المهنية من الظواهر التنظيمية متعددة الأبعاد التي لا يمكن فهمها من خلال زاوية واحدة فقط، بل تتطلب تحليلاً شاملاً يأخذ بعين الاعتبار اختلاف أنواعها ومستوياتها، وذلك تبعاً لطبيعة المثيرات، ومدة التعرض لها، وشدة تأثيرها على الفرد والتنظيم. وقد ساهم هذا التعدد في تطوير تصنيفات علمية مختلفة للضغوط المهنية، تساعد الباحثين والمديرين على فهم آليات ظهورها وتطورها داخل بيئة العمل، ومن ثم وضع استراتيجيات مناسبة للحد من آثارها السلبية وتعزيز آثارها الإيجابية المحتملة (باهي، 2008، ص 206).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تصنيف الضغوط المهنية لا يهدف فقط إلى التمييز النظري بين أنواعها، بل يسعى أيضاً إلى فهم طبيعة العلاقة بين الضغط والأداء، وكيف يمكن لبعض أشكال الضغط أن تكون

محفزة في حين تتحول أشكال أخرى إلى عامل مدمّر للاستقرار النفسي والوظيفي للعاملين. لذلك، فإن دراسة أنواع ومستويات الضغوط تُعتبر خطوة أساسية في تحليل السلوك التنظيمي وفهم ديناميكيات العمل داخل المؤسسات الحديثة (العميان، 2010، ص 257).

1-أنواع الضغوط المهنية:

يمكن تصنيف الضغوط المهنية إلى عدة أنواع رئيسية تختلف فيما بينها من حيث طبيعة التأثير ودرجة الخطورة ومدى استمراريتها، ومن أهم هذه الأنواع ما يلي:

أ-الضغط الإيجابي (Eustress):

يُعد الضغط الإيجابي من المفاهيم المهمة في علم النفس التنظيمي، حيث يشير إلى ذلك النوع من الضغط الذي لا يُعتبر تهديداً للفرد، بل يُشكل دافعاً إيجابياً يدفعه نحو تحسين أدائه وزيادة مستوى تركيزه وإنجاز مهامه بكفاءة أعلى. ففي هذا السياق، يشعر الفرد بأن التحديات المهنية التي يواجهها قابلة للإدارة والسيطرة، مما يولد لديه إحساساً بالتحفيز والطاقة الإيجابية التي تساعده على الإبداع والتفوق في العمل (العميان، 2010، ص 257).

ويتميز هذا النوع من الضغط بأنه يرتبط غالباً بوجود أهداف واضحة ومحددة، ومستوى مناسب من التحدي الذي يتناسب مع قدرات الفرد، مما يجعله عاملاً محفزاً وليس مهدداً. وبالتالي فإن الضغط الإيجابي يُعتبر عنصراً ضرورياً في بيئة العمل الفعالة، لأنه يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء الوظيفي عندما يكون ضمن حدود يمكن التحكم بها (العميان، 2010، ص 257).

ب-الضغط السلبي (Distress):

على النقيض من الضغط الإيجابي، يمثل الضغط السلبي الشكل الأكثر خطورة من الضغوط المهنية، حيث يحدث عندما تتجاوز متطلبات العمل قدرات الفرد وإمكاناته النفسية والجسدية، مما يؤدي إلى شعور بالعجز وعدم القدرة على المواجهة. وفي هذه الحالة، تتحول الضغوط إلى مصدر تهديد حقيقي للصحة النفسية والجسدية للعامل، وتنعكس بشكل مباشر على مستوى أدائه داخل المؤسسة (Légeron, 2008, p. 810).

ويؤدي هذا النوع من الضغط إلى ظهور مجموعة من الأعراض مثل القلق المستمر، والتوتر النفسي، والانفعال الزائد، إضافة إلى تراجع واضح في مستوى التركيز والدافعية. كما يمكن أن يؤدي على المدى

الطويل إلى انهيار نفسي أو ما يُعرف بالاحتراق الوظيفي، مما يجعله من أخطر أشكال الضغوط داخل بيئة العمل الحديثة (Légeron, 2008, p. 810).

ج- الضغط الحاد (Stress aigu):

يمثل الضغط الحاد نوعاً مؤقتاً من الضغوط المهنية، حيث ينشأ نتيجة موقف مفاجئ أو حدث طارئ داخل بيئة العمل، مثل ضغط إنجاز مهمة عاجلة أو التعامل مع مشكلة غير متوقعة. ويتميز هذا النوع بأنه قصير المدى، إذ ينتهي بانتهاء الموقف المسبب له، لكنه قد يكون شديد التأثير خلال فترة حدوثه (Bureau International du Travail, 2013, p. 2).

وعلى الرغم من طابعه المؤقت، إلا أن الضغط الحاد قد يسبب استجابات فسيولوجية قوية مثل تسارع ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة إفراز هرمونات التوتر، وهي استجابات طبيعية تهدف إلى تمكين الفرد من التعامل مع الموقف الطارئ. غير أن تكرار هذه الحالات بشكل متكرر قد يؤدي إلى إرهاق جسدي ونفسي متراكم (Bureau International du Travail, 2013, p. 2).

د-الضغط المزمن (Stress chronique):

يُعد الضغط المزمن من أخطر أنواع الضغوط المهنية وأكثرها تأثيراً على المدى الطويل، حيث ينتج عن التعرض المستمر والمتكرر لمصادر الضغط داخل بيئة العمل دون وجود فترات كافية للتعافي أو الاسترخاء. ومع مرور الوقت، يؤدي هذا النوع من الضغط إلى حالة من الاستنزاف النفسي والجسدي، والتي تُعرف في الأدبيات التنظيمية بمفهوم "الاستنزاف المهني" (شريك وعداد، 2021، ص 12).

ويؤثر الضغط المزمن بشكل مباشر على الصحة العامة للعامل، حيث قد يؤدي إلى اضطرابات نفسية مزمنة، وأمراض جسدية مرتبطة بالتوتر المستمر، إضافة إلى انخفاض حاد في مستوى الأداء الوظيفي وفقدان الدافعية للعمل. كما ينعكس هذا النوع من الضغط على علاقة الفرد بالمؤسسة، حيث يؤدي إلى الانسحاب النفسي والتقليل من الانتماء التنظيمي (شريك وعداد، 2021، ص 12).

2-مستويات الضغوط المهنية:

لا يقتصر تحليل الضغوط المهنية على أنواعها فقط، بل يشمل أيضاً مستوياتها المختلفة، حيث تختلف شدة وتأثير الضغوط حسب مستوى التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الفرد. وقد حدد الباحثون في سلوك التنظيم ثلاثة مستويات رئيسية للضغوط المهنية، يمكن توضيحها كما يلي:

أ-المستوى المنخفض:

يمثل المستوى المنخفض حالة من غياب أو ضعف المثيرات الضاغطة داخل بيئة العمل، حيث تكون المهام بسيطة أو روتينية بشكل لا يوفر التحدي الكافي للعامل. وعلى الرغم من أن هذا المستوى قد يبدو إيجابياً في ظاهره، إلا أنه قد يؤدي إلى الشعور بالملل واللامبالاة، مما ينعكس سلباً على مستوى الإنتاجية والدافعية، نتيجة غياب الإحساس بالتحدي المهني (باهي، 2008، ص 206).

ب-المستوى المتوسط (الأمثل):

يُعتبر المستوى المتوسط من الضغوط هو المستوى المثالي في بيئة العمل، حيث يوفر قدراً متوازناً من التحدي الذي يحفّز العامل دون أن يتسبب له في إرهاق أو ضغط زائد. في هذا المستوى، يكون الفرد في حالة من التركيز والنشاط، مما يسمح له بتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية والأداء الوظيفي (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 342).

ويُظهر هذا المستوى أن الضغوط ليست دائماً سلبية، بل يمكن أن تكون عاملاً إيجابياً عندما تكون ضمن حدود معقولة تسمح بتحفيز القدرات وتحسين الأداء دون تجاوز القدرة على التكيف (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 342).

ج- المستوى المرتفع:

يمثل المستوى المرتفع الحالة الأكثر خطورة من الضغوط المهنية، حيث تتجاوز المثيرات الضاغطة قدرة الفرد على التحمل والتكيف، مما يؤدي إلى ظهور أعراض نفسية وجسدية وسلوكية واضحة. وفي هذه الحالة، يبدأ الأداء الوظيفي في التراجع بشكل ملحوظ، وتظهر مشكلات مثل الغياب المتكرر، وضعف الإنتاجية، وتدهور العلاقة بين العامل والمؤسسة (Légeron, 2008, p. 814).

ويؤدي استمرار هذا المستوى من الضغط إلى نتائج خطيرة على المدى الطويل، تشمل الانهيار النفسي والاحتراق الوظيفي، وفقدان الانتماء التنظيمي، مما يجعل من الضروري تدخل الإدارة لمعالجة مصادر الضغط بشكل عاجل وفعال (Légeron, 2008, p. 814).

2-مستويات الضغط من منظور تنظيمي:

إضافة إلى التصنيف الكلاسيكي لمستويات الضغوط، يمكن أيضاً تحليلها من منظور تنظيمي يأخذ بعين الاعتبار النطاق الذي يظهر فيه الضغط داخل المؤسسة، حيث يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات أساسية:

أ-مستوى الفرد:

يرتبط هذا المستوى بالضغوط التي يعيشها الفرد على المستوى الشخصي، سواء كانت ناتجة عن طبيعة المهام الموكلة إليه أو عن طموحاته المهنية وقدراته الذاتية. ويُركز هذا المستوى على العلاقة المباشرة بين الفرد وبيئة عمله، وكيفية تفاعله مع المتطلبات اليومية للوظيفة (شريك وعداد، 2021، ص 11).

ب-مستوى الجماعة:

يظهر هذا المستوى من الضغوط داخل فرق العمل والجماعات التنظيمية، حيث تنشأ التوترات نتيجة ضعف التواصل، أو تضارب المصالح، أو غياب التعاون بين أعضاء الفريق. كما أن نقص التماسك الاجتماعي داخل المجموعة يؤدي إلى زيادة مستويات الضغط الجماعي ويؤثر على فعالية الأداء المشترك (باهي، 2008، ص 208).

ج-مستوى المنظمة:

يمثل هذا المستوى أعلى مستويات التحليل، حيث يرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، وبأساليب القيادة والإدارة، وبهيكل السلطة داخل المنظمة. فكلما كانت القيادة مركزية أو غير مرنة، وكلما كانت الثقافة التنظيمية ضاغطة وغير داعمة، ارتفع مستوى الضغط على جميع العاملين داخل المؤسسة بشكل جماعي (باهي، 2008، ص 208).

يتضح من خلال تحليل أنواع ومستويات الضغوط المهنية أن هذه الظاهرة تتسم بتعدد أشكالها وتعقيد مستوياتها، مما يجعلها غير قابلة للتفسير من منظور واحد فقط. فهي تتراوح بين الضغط الإيجابي المحفز والضغط السلبي المدمّر، كما تختلف مستوياتها بين المنخفض والمثالي والمرتفع، إضافة إلى تعدد نطاقاتها بين الفرد والجماعة والمنظمة. وبالتالي فإن فهم هذه التعددية يُعد أساسياً لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الضغوط داخل بيئة العمل وتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وقدرات العاملين (باهي، 2008، ص 206).

سادساً: مراحل الضغوط المهنية وأعراضها (Phases et symptômes du stress)

تُعد الضغوط المهنية ظاهرة ديناميكية تتطور عبر الزمن ولا تظهر بشكل فجائي أو ثابت، بل تمر بسلسلة من المراحل المتتابعة التي تعكس تفاعل الفرد مع المثيرات الضاغطة داخل بيئة العمل. وقد بيّنت الدراسات في علم النفس التنظيمي وعلم الاجتماع المهني أن هذه المراحل تمثل في الأصل آلية دفاعية طبيعية يسعى

من خلالها الجسم إلى التكيف مع التحديات والضغوط المحيطة به، غير أن استمرار هذه الضغوط لفترات ،طويلة يحوّل هذه الآلية من وسيلة للحماية إلى مصدر للإنهاك والتدهور الوظيفي والنفسي (العميان 2010، 264 ص).

ويُعد فهم مراحل تطور الضغط المهني أمراً أساسياً لتفسير سلوك العاملين داخل المنظمة، إذ يساعد على تحديد اللحظة التي ينتقل فيها الضغط من كونه محفزاً إيجابياً إلى كونه عاملاً مدمّراً يؤثر على الأداء والاستقرار النفسي. كما أن رصد الأعراض المرتبطة بكل مرحلة يُمكّن الباحث من بناء أدوات قياس دقيقة .تساعد في تشخيص مستوى الضغط لدى الأفراد داخل بيئة العمل (باهي، 2008، ص 205).

1- مراحل الضغوط المهنية (Modèle de Selye):

"اعتمدت معظم الدراسات الحديثة في تفسير تطور الضغوط المهنية على نموذج "متلازمة التكيف العام الذي قدمه العالم "هانس سيلي"، والذي يوضح أن الجسم يمر بثلاث مراحل أساسية عند تعرضه لمثير ضاغط. وتُعتبر هذه المراحل تعبيراً عن التفاعل المستمر بين الفرد وبيئته المهنية، حيث تتطور الاستجابة (Légeron, من رد فعل فوري إلى محاولة تكيف، ثم إلى حالة إنهاك في حال استمرار الضغط دون تدخل 2008, p. 810).

- مرحلة الإنذار (Phase d'alarme):

،تمثل هذه المرحلة رد الفعل الأولي الذي يظهر عند مواجهة الفرد لموقف ضاغط مفاجئ داخل بيئة العمل مثل تكليفه بمهام إضافية غير متوقعة أو مواجهة أزمة تنظيمية طارئة. في هذه اللحظة، يقوم الجسم بتفعيل نظام الدفاع الداخلي، حيث يتم إفراز هرمونات التوتر مثل الأدرينالين، مما يؤدي إلى تسارع ضربات .(Légeron, 2008, p. 810) القلب وزيادة مستوى اليقظة والانتباه

وتُعتبر هذه المرحلة ذات طابع إيجابي في بدايتها، لأنها تساعد الفرد على الاستجابة السريعة للموقف والتعامل معه بفعالية. غير أن استمرار هذه الحالة لفترة طويلة دون زوال المثير الضاغط قد يؤدي إلى (Légeron, 2008, p. انتقال الفرد إلى المرحلة التالية، حيث يبدأ الجسم في استهلاك طاقته بشكل مستمر 810).

- مرحلة المقاومة (Phase de résistance):

تظهر هذه المرحلة عندما يستمر التعرض للمثير الضاغط لفترة زمنية أطول، حيث يحاول الفرد التكيف مع الوضع الجديد والحفاظ على مستوى أدائه رغم استمرار الضغط. وفي هذه المرحلة، يدخل الجسم في حالة من "التوازن الظاهري"، حيث يبدو الفرد قادراً على أداء مهامه بشكل طبيعي، لكنه في الواقع يستهلك جزءاً كبيراً من طاقته النفسية والجسدية للحفاظ على هذا التوازن (العميان، 2010، ص 264).

ويُلاحظ أن هذه المرحلة قد تمتد لفترات طويلة داخل بيئة العمل، خاصة في الحالات التي يكون فيها الضغط مستمراً مثل عبء العمل المرتفع أو غموض الدور التنظيمي. ورغم قدرة الفرد على التكيف الظاهري، إلا أن استمرار استنزاف الطاقة يؤدي تدريجياً إلى ضعف القدرة على المقاومة، مما يمهّد للانتقال إلى المرحلة الأكثر خطورة (العميان، 2010، ص 264).

-مرحلة الإنهاك (Phase d'épuisement):

تُعد هذه المرحلة أخطر مراحل تطور الضغوط المهنية، حيث تظهر عندما تفشل آليات التكيف في مواجهة الضغط المستمر، وتنفد موارد الفرد النفسية والجسدية بشكل كامل. في هذه الحالة، يفقد الفرد قدرته على التوازن، وتبدأ أعراض الانهيار النفسي والجسدي في الظهور بشكل واضح، مثل الإرهاق الشديد، والاكتئاب، والاحتراق الوظيفي (Bureau International du Travail, 2013, p. 2).

ويؤدي الوصول إلى هذه المرحلة إلى تدهور حاد في الأداء الوظيفي، حيث يصبح الفرد غير قادر على إنجاز مهامه بكفاءة، كما تتأثر علاقاته المهنية والاجتماعية داخل المنظمة. وفي الحالات المتقدمة، قد تتطور هذه المرحلة إلى أمراض مهنية مزمنة تتطلب تدخلاً علاجياً متخصصاً، مما يجعل الوقاية والتدخل المبكر أمراً ضرورياً لتجنب هذه النتائج الخطيرة (Bureau International du Travail, 2013, p. 2).

2-أعراض الضغوط المهنية (Symptômes du stress):

تُعتبر أعراض الضغوط المهنية مؤشرات أساسية تساعد في الكشف عن مستوى الضغط الذي يعاني منه الفرد داخل بيئة العمل، حيث تظهر هذه الأعراض على عدة مستويات متكاملة تعكس التأثير الشامل للضغط على الجسم والنفس والسلوك والتنظيم. وقد أكدت الدراسات أن هذه الأعراض لا تظهر بشكل منفصل، بل تتداخل فيما بينها لتشكّل صورة متكاملة لحالة الضغط المهني (باهي، 2008، ص 205).

أ-الأعراض الفسيولوجية (الجسدية):

تظهر الأعراض الجسدية كنتيجة مباشرة للتغيرات البيولوجية التي تحدث داخل الجسم عند التعرض للضغط، حيث يؤدي الإفراز المستمر لهرمونات التوتر إلى ظهور مجموعة من الاضطرابات الصحية. وتشمل هذه الأعراض الصداع المزمن، واضطرابات النوم مثل الأرق، وآلام العضلات خاصة في منطقة الرقبة والظهر، إضافة إلى مشاكل الجهاز الهضمي وارتفاع ضغط الدم (باهي، 2008، ص 205).

وفي الحالات التي يستمر فيها الضغط لفترات طويلة، قد تتفاقم هذه الأعراض لتتحول إلى أمراض مزمنة مثل أمراض القلب والشرايين، مما يدل على أن الضغوط المهنية لا تؤثر فقط على الأداء الوظيفي، بل تمتد آثارها إلى الصحة العامة للفرد بشكل خطير (باهي، 2008، ص 205).

ب-الأعراض النفسية والانفعالية:

تُعد الأعراض النفسية من أبرز المؤشرات على وجود ضغط مهني مرتفع، حيث تظهر في شكل اضطرابات انفعالية تؤثر على الحالة المزاجية للفرد وقدرته على التفاعل مع محيطه. ومن أهم هذه الأعراض القلق المستمر، وسرعة الانفعال، والشعور بالتوتر الدائم، إضافة إلى فقدان القدرة على التركيز وضعف الانتباه (شريك وعداد، 2021، ص 13).

كما يعاني الفرد في هذه الحالة من تدني الروح المعنوية والشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي، وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى الاكتئاب أو الانسحاب النفسي من العمل، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء وعلى العلاقات المهنية داخل المنظمة (شريك وعداد، 2021، ص 13).

ج-الأعراض السلوكية:

تنعكس الضغوط المهنية أيضاً على سلوك الفرد داخل بيئة العمل، حيث تظهر في شكل تغيّرات ملحوظة في نمط تعامله مع الآخرين ومع المهام الموكلة إليه. ومن أبرز هذه الأعراض الميل إلى الانعزال الاجتماعي والابتعاد عن الزملاء، إضافة إلى زيادة استهلاك المنبهات مثل القهوة أو التدخين كوسيلة للتخفيف من التوتر (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 345).

كما قد تظهر سلوكيات عدوانية أو اندفاعية نتيجة فقدان السيطرة على الانفعالات، إلى جانب تراجع القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 345).

د-الأعراض التنظيمية:

لا تقتصر آثار الضغوط المهنية على الفرد فقط، بل تمتد لتشمل المنظمة ككل، حيث تظهر مجموعة من المؤشرات التنظيمية التي تدل على وجود ضغط مرتفع داخل بيئة العمل. ومن أهم هذه المؤشرات ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن العمل، وزيادة حوادث العمل نتيجة ضعف التركيز، إضافة إلى كثرة الشكاوى والتظلمات بين العاملين (العميان، 2010، ص 266).

كما ينعكس الضغط بشكل مباشر على جودة الإنتاج، حيث يؤدي إلى زيادة الأخطاء المهنية وانخفاض مستوى الكفاءة، مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة ويقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (العميان، 2010، ص 266).

يتضح من خلال تحليل مراحل وأعراض الضغوط المهنية أن هذه الظاهرة تمر بسيرورة تطورية تبدأ برد فعل طبيعي وتنتهي بحالة إنهاك خطيرة في حال استمرار المثيرات الضاغطة دون تدخل. كما أن أعراضها تتوزع على مستويات متعددة تشمل الجوانب الجسدية والنفسية والسلوكية والتنظيمية، مما يجعلها ظاهرة شاملة تتطلب فهماً عميقاً وآليات دقيقة للتشخيص والمعالجة. وبالتالي، فإن إدراك هذه المراحل والأعراض يُعد خطوة أساسية في الوقاية من الضغوط المهنية والحد من آثارها السلبية داخل بيئة العمل (باهي، 2008، ص 205).

(Les conséquences du stress) - سابعاً: آثار الضغوط المهنية (النتائج)

لا تقتصر الضغوط المهنية على كونها حالة نفسية عابرة يعيشها الفرد داخل بيئة العمل، بل تتجاوز ذلك لتتحول إلى ظاهرة ذات انعكاسات عميقة ومتشعبة تمس مختلف أبعاد الحياة المهنية والتنظيمية. فهي لا تؤثر فقط على صحة العامل وسلوكه، بل تمتد آثارها لتشمل الأداء العام للمؤسسة واستقرارها الاقتصادي والاجتماعي، مما يجعلها من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في ظل تصاعد متطلبات العمل وتسارع وتيرة التغيرات المهنية (باهي، 2008، ص 201).

وتؤكد الدراسات في سوسيولوجيا العمل أن الضغوط المهنية تمثل عاملاً مركزياً في تفسير العديد من الظواهر التنظيمية السلبية، مثل ضعف الإنتاجية، وارتفاع معدلات الغياب، وتدهور العلاقات المهنية، حيث تتجلى آثارها في مستويين متكاملين: مستوى الفرد من جهة، ومستوى المؤسسة من جهة أخرى، وهو ما يعكس الطبيعة الشمولية لهذه الظاهرة (العميان، 2010، ص 266).

1-الآثار على مستوى الفرد (النتائج الصحية والسلوكية):

تشير الأدبيات العلمية إلى أن الفرد يُعد الحلقة الأولى والأكثر تأثراً بالضغوط المهنية، حيث تنعكس هذه الضغوط بشكل مباشر على صحته الجسدية والنفسية وسلوكياته اليومية. وتؤكد التقارير الدولية أن الضغوط المهنية أصبحت من بين أهم مسببات الأمراض المرتبطة بالعمل، خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة وضغط الأداء داخل المؤسسات الحديثة (Bureau International du Travail, 2013, p. 2).

فمن الناحية الصحية، تؤدي الضغوط المهنية إلى تدهور واضح في الحالة الجسدية للعامل، حيث ترتبط بارتفاع خطر الإصابة بأمراض القلب والشرايين نتيجة التوتر المستمر، كما تساهم في ظهور الاضطرابات العضلية الهيكلية (TMS)، الناتجة عن الإجهاد المزمن وسوء ظروف العمل، إضافة إلى ضعف جهاز المناعة (Bureau International du Travail, 2013, p. 2). مما يجعل الفرد أكثر عرضة للإصابة بالأمراض المختلفة.

ويُظهر هذا التأثير أن الضغوط لا تبقى محصورة في الجانب النفسي، بل تتحول إلى عامل بيولوجي خطير يؤثر على التوازن الصحي العام للفرد.

أما على المستوى النفسي، فإن التعرض المستمر للضغوط يؤدي في كثير من الأحيان إلى ما يُعرف بالاحتراق النفسي، وهو حالة متقدمة من الإرهاق العاطفي يفقد فيها الفرد قدرته على التفاعل الإيجابي مع العمل، ويشعر بانخفاض في مستوى الإنجاز الشخصي وفقدان المعنى المهني لما يقوم به. وتُعتبر هذه الحالة من أخطر نتائج الضغوط المزمنة، لأنها تؤدي إلى انسحاب تدريجي للفرد من محيطه المهني وفقدان الدافعية للعمل (باهي، 2008، ص 201).

ولا تقف الآثار عند هذا الحد، بل تمتد لتشمل السلوكيات اليومية للفرد، حيث تظهر مجموعة من الاختلالات السلوكية التي تعكس محاولة غير واعية للتكيف مع الضغط، مثل زيادة الميل إلى التدخين أو استهلاك المنبهات والمهدئات، إضافة إلى اضطراب العلاقات الأسرية نتيجة انتقال التوتر من بيئة العمل إلى الحياة الخاصة، وهو ما يُعرف بتداخل الأدوار بين المجالين المهني والشخصي (شريك وعداد، 2021، ص 13).

وتؤدي هذه التغيرات السلوكية والنفسية في مجملها إلى إضعاف قدرة الفرد على الأداء الفعال، كما تؤثر على توازنه الاجتماعي والعاطفي، مما يجعل الضغوط المهنية تهديداً شاملاً يمس مختلف جوانب حياته وليس فقط دوره داخل المؤسسة (شريك وعداد، 2021، ص 13).

2-الآثار على مستوى المؤسسة (النتائج التنظيمية والاقتصادية):

إذا كانت الضغوط المهنية تؤثر بشكل مباشر على الفرد، فإن انعكاساتها على مستوى المؤسسة لا تقل خطورة، حيث تتحول هذه الضغوط إلى ما يمكن تسميته بـ"المرض التنظيمي" الذي يصيب مختلف مكونات المنظمة ويؤثر على كفاءتها وفعاليتها. ومن منظور علم اجتماع التنظيم، فإن الضغوط تمثل عاملاً مفسراً للعديد من الاختلالات التي تعاني منها المؤسسات الحديثة (العميان، 2010، ص 266).

حيث يلجأ العاملون إلى التغيب عن العمل ،(Absentéisme) فمن أبرز هذه الآثار ارتفاع معدلات الغياب ،كآلية للهروب من بيئة العمل الضاغطة، مما يؤدي إلى اختلال في سير العمل وتعطيل العمليات الإنتاجية إضافة إلى تحميل بقية العاملين أعباءً إضافية تزيد من مستوى الضغط لديهم، وهو ما يخلق حلقة مفرغة من التوتر التنظيمي (العميان، 2010، ص 266).

حيث يسعى العاملون إلى مغادرة المؤسسة ،(Turnover) كما تؤدي الضغوط إلى ارتفاع معدل دوران العمل بحثاً عن بيئة عمل أكثر استقراراً وأقل ضغطاً، مما يؤدي إلى فقدان الكفاءات والخبرات التي استثمرت فيها ،المؤسسة لفترات طويلة. ويترتب على ذلك تكاليف إضافية مرتبطة بعمليات التوظيف والتدريب والتأهيل مما يشكل عبئاً اقتصادياً على المنظمة (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 348).

ومن جهة أخرى، تؤثر الضغوط المهنية بشكل مباشر على الإنتاجية وجودة الأداء، حيث يؤدي التوتر المستمر إلى إضعاف القدرات الذهنية للعاملين، خاصة فيما يتعلق بالتركيز والانتباه والذاكرة، مما يزيد من احتمالية ارتكاب الأخطاء المهنية ويؤدي إلى تراجع جودة المخرجات النهائية. وهذا التدهور في الأداء لا ينعكس فقط على النتائج الفردية، بل يؤثر على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها التنافسية في السوق (Légeron, 2008, p. 814).

كما تساهم الضغوط في تدهور المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تؤدي إلى زيادة الصراعات بين الزملاء، وارتفاع مستوى التوتر في العلاقات المهنية، وضعف روح الفريق والتعاون. وفي هذه الحالة، تتحول المؤسسة إلى بيئة عمل سلبية تفتقر إلى التماسك الاجتماعي، مما ينعكس بشكل مباشر على فعالية العمل الجماعي ويحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (العميان، 2010، ص 267).

وأخيراً، تتحمل المؤسسات تكاليف اقتصادية باهظة نتيجة الضغوط المهنية، حيث تشمل هذه التكاليف التعويضات المرتبطة بالأمراض المهنية، والخسائر الناتجة عن حوادث العمل، إضافة إلى انخفاض الإنتاجية وتراجع الأداء العام. وقد أكدت التقارير الدولية أن الضغوط المهنية تُكلف المؤسسات مبالغ

Bureau) ضخمة سنوياً، مما يجعل إدارتها والوقاية منها ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار إداري International du Travail, 2013, p. 2).

يتضح من خلال تحليل آثار الضغوط المهنية أنها لا تمثل مجرد ظاهرة فردية محدودة، بل هي إشكالية تنظيمية شاملة تؤثر على الإنسان والمؤسسة في آن واحد. فهي تؤدي إلى تدهور الصحة الجسدية والنفسية للعامل، وتُحدث اختلالات سلوكية واجتماعية، كما تنعكس سلباً على الأداء التنظيمي من خلال ارتفاع الغياب ودوران العمل وتراجع الإنتاجية وجودة المخرجات. وبالتالي، فإن التعامل مع الضغوط المهنية يجب أن يتم في إطار مقاربة شمولية تأخذ بعين الاعتبار حماية الفرد وتحسين بيئة العمل في آن واحد، لضمان تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء ورفاهية العاملين (باهي، 2008، ص 201).

ثامناً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية (Stratégies de coping et gestion du stress)

تُعد استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية من أهم المحاور التطبيقية في سوسيولوجيا العمل والتنظيم، حيث لا يقتصر الاهتمام على تشخيص مصادر الضغط وآثاره، بل يمتد إلى البحث عن آليات فعّالة للحد من تأثيراته السلبية وتعزيز قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف. وفي هذا السياق، تُعرف استراتيجيات التعامل بأنها مجموعة من العمليات المعرفية والسلوكية التي يوظفها الفرد أو التنظيم للتحكم في المثيرات الضاغطة أو التخفيف من آثارها، سواء عبر تعديل الظروف الخارجية أو إعادة تفسيرها داخلياً، وهو ما يجعلها عملية ديناميكية مستمرة وليست مجرد رد فعل ظرفي (ممادي وبن عيسى، 2018، ص 11). كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن فعالية هذه الاستراتيجيات تعتمد على درجة التوافق بين طبيعة الضغط وخصائص الفرد والبيئة التنظيمية، مما يجعلها متعددة المستويات ومتكاملة في آن واحد (العميان، 2010، ص 268).

كأحد أهم الأدوات التي يعتمد عليها العامل في (Coping) على المستوى الفردي، تبرز استراتيجيات المواجهة لإدارة الضغوط، حيث تنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين: استراتيجيات متمركزة حول المشكلة وأخرى متمركزة حول الانفعال. ففي الحالة الأولى، يسعى الفرد إلى معالجة مصدر الضغط بشكل مباشر من خلال تنظيم العمل، تحديد الأولويات، وإعادة توزيع الجهد بما يتناسب مع قدراته، وهو ما يساهم في تقليل عبء العمل والشعور بالسيطرة على الوضع (ممادي وبن عيسى، 2018، ص 11). أما في الحالة الثانية، فيلجأ الفرد إلى التحكم في استجاباته الانفعالية عبر تقنيات الاسترخاء، التنفس العميق، أو التعبير

عن المشاعر، وهي آليات تساعد على تخفيف التوتر دون إزالة مصدره الفعلي، لكنها تظل ضرورية للحفاظ ويُلاحظ أن الجمع بين هذين النمطين من الاستراتيجيات .(Légeron, 2008, p. 815) على التوازن النفسي ،يُعد الأكثر فعالية، إذ يسمح للفرد بمعالجة المشكلة وفي الوقت ذاته ضبط انفعالاته المرتبطة بها (العميان .(ص 269 ،2010

ومن بين أهم المهارات الفردية التي تندرج ضمن استراتيجيات التكيف، نجد إدارة الوقت باعتبارها أداة مركزية في الحد من الضغوط المرتبطة بعبء العمل، حيث يؤدي التخطيط المسبق للمهام وتحديد الأولويات إلى تقليل الشعور بالتراكم والفوضى، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء والإحساس بالكفاءة ،الذاتية (العميان، 2010، ص 269). كما أن تجنب التسويف يُعد عاملاً حاسماً في الوقاية من الضغط لأن تأجيل المهام يؤدي إلى تضخمها وتحولها إلى مصدر قلق مستمر، في حين أن إنجازها تدريجياً يعزز الشعور بالتحكم والإنجاز (ممادي وبن عيسى، 2018، ص 12). إضافة إلى ذلك، يلعب "إعادة التقييم المعرفي" دوراً محورياً في تخفيف الضغط، حيث يقوم الفرد بإعادة تفسير الموقف الضاغط من كونه تهديداً إلى كونه تحدياً قابلاً للمواجهة، وهو ما يقلل من حدة الاستجابة الانفعالية ويزيد من الدافعية نحو الإنجاز .(Légeron, 2008, p. 815)

ولا تقتصر استراتيجيات التعامل مع الضغوط على الجهد الفردي فقط، بل تمتد لتشمل المستوى التنظيمي الذي يُعد العامل الحاسم في خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة. ففي هذا الإطار، تشير الدراسات تمثل مدخلاً أساسياً للحد من الضغوط، حيث يسمح إغناء (Job Design) إلى أن إعادة تصميم الوظائف وتوسيع نطاق المهام بزيادة إحساس العامل بالمعنى والرضا، وتقليل الرتابة التي (Job Enrichment) العمل تُعد من أبرز مصادر التوتر المهني (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 351). كما أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يساهم بشكل كبير في تقليل غموض الدور، الذي يُعد من أهم مسببات الضغط داخل التنظيمات الحديثة .(باهي، 2008، ص 209)

وفي السياق ذاته، يلعب تحسين المناخ التنظيمي دوراً محورياً في إدارة الضغوط، حيث يؤدي تعزيز قنوات الاتصال الداخلي إلى تقليل سوء الفهم وزيادة الثقة بين مختلف المستويات الإدارية، مما يخلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والتعاون (باهي، 2008، ص 209). كما أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة لديهم، ويقلل من شعورهم بالعجز أو التهميش، وهو (Empowerment) بعملهم يرفع من مستوى التمكين

ويُضاف إلى ذلك أهمية نظام .(Légeron, 2008, p. 816) ما ينعكس إيجاباً على استقرارهم النفسي والأدائي الحوافز والمكافآت، حيث أن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والمقابل المادي أو المعنوي يحد من الشعور .بعدم العدالة، الذي يُعد من أبرز مصادر الضغط داخل المؤسسات (العميان، 2010، ص 270)

ومن منظور وقائي أشمل، تقدم منظمة العمل الدولية نموذجاً متكاملاً لإدارة الضغوط المهنية يقوم على ما يُعرف بـ "نقاط المراقبة"، وهي مجموعة من الإجراءات العملية التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل والحد من المثيرات الضاغطة قبل تفاقمها. ومن بين هذه الإجراءات التحكم في ساعات العمل وضمان فترات راحة كافية للعاملين، حيث يساهم ذلك في استعادة التوازن البيولوجي والنفسي وتقليل الإرهاق الناتج عن العمل كما تؤكد المنظمة على أهمية توفير الدعم .(Bureau International du Travail, 2013, ’. 13) المستمر الاجتماعي داخل بيئة العمل، من خلال تشجيع العلاقات الإيجابية بين الزملاء والرؤساء، لما لذلك من دور .(Bureau International du Travail, 2013, p. 41) في تخفيف حدة التوتر وتعزيز الشعور بالانتماء

إضافة إلى ذلك، يُعد تحسين البيئة الفيزيقية للعمل من العناصر الأساسية في الوقاية من الضغوط، حيث أن تقليل الضوضاء، تحسين الإضاءة، وتوفير ظروف عمل مريحة يساهم بشكل مباشر في تقليل التوتر ،النفسي وزيادة التركيز والإنتاجية (شريك وعداد، 2021، ص 19). كما أن اعتماد سياسات تنظيمية مرنة مثل العمل عن بعد أو تنظيم أوقات العمل، أصبح من الحلول الحديثة التي تساعد على التوفيق بين الحياة .المهنية والشخصية، وبالتالي الحد من الضغوط الناتجة عن تداخل الأدوار (العميان، 2010، ص 271)

وخلاصة القول، فإن استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية تمثل منظومة متكاملة تتداخل فيها الأبعاد الفردية والتنظيمية والوقائية، ولا يمكن تحقيق فعاليتها إلا من خلال تبني مقاربة شمولية تراعي طبيعة العمل وخصوصيات الأفراد. فالفرد مطالب بتطوير مهاراته في التكيف وإدارة الانفعالات، في حين تتحمل المنظمة مسؤولية خلق بيئة عمل داعمة تقلل من مصادر الضغط وتدعم الصحة النفسية للعاملين، وهو ،ما ينعكس في النهاية على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الاستقرار التنظيمي (ممادي وبن عيسى، 2018 .(ص 13

ثامناً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية (Stratégies de coping et gestion du stress)

تُعد استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية من أهم المحاور التطبيقية في سوسيولوجيا العمل والتنظيم، حيث لا يقتصر الاهتمام على تشخيص مصادر الضغط وآثاره، بل يمتد إلى البحث عن آليات

فعّالة للحد من تأثيراته السلبية وتعزيز قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف. وفي هذا السياق، تُعرف استراتيجيات التعامل بأنها مجموعة من العمليات المعرفية والسلوكية التي يوظفها الفرد أو التنظيم للتحكم في المثيرات الضاغطة أو التخفيف من آثارها، سواء عبر تعديل الظروف الخارجية أو إعادة تفسيرها ،داخلياً، وهو ما يجعلها عملية ديناميكية مستمرة وليست مجرد رد فعل ظرفي (ممادي وبن عيسى، 2018 ص 11). كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن فعالية هذه الاستراتيجيات تعتمد على درجة التوافق بين طبيعة الضغط وخصائص الفرد والبيئة التنظيمية، مما يجعلها متعددة المستويات ومتكاملة في آن واحد .(العميان، 2010، ص 268)

كأحد أهم الأدوات التي يعتمد عليها العامل في (Coping) على المستوى الفردي، تبرز استراتيجيات المواجهة ،إدارة الضغوط، حيث تنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين: استراتيجيات متمركزة حول المشكلة وأخرى متمركزة حول الانفعال. ففي الحالة الأولى، يسعى الفرد إلى معالجة مصدر الضغط بشكل مباشر من خلال تنظيم العمل، تحديد الأولويات، وإعادة توزيع الجهد بما يتناسب مع قدراته، وهو ما يساهم في تقليل عبء العمل والشعور بالسيطرة على الوضع (ممادي وبن عيسى، 2018، ص 11). أما في الحالة الثانية، فيلجأ الفرد إلى التحكم في استجاباته الانفعالية عبر تقنيات الاسترخاء، التنفس العميق، أو التعبير عن المشاعر، وهي آليات تساعد على تخفيف التوتر دون إزالة مصدره الفعلي، لكنها تظل ضرورية للحفاظ ويُلاحظ أن الجمع بين هذين النمطين من الاستراتيجيات .(Légeron, 2008, p. 815) على التوازن النفسي ،يُعد الأكثر فعالية، إذ يسمح للفرد بمعالجة المشكلة وفي الوقت ذاته ضبط انفعالاته المرتبطة بها (العميان .(ص 269 ،2010

ومن بين أهم المهارات الفردية التي تندرج ضمن استراتيجيات التكيف، نجد إدارة الوقت باعتبارها أداة مركزية في الحد من الضغوط المرتبطة بعبء العمل، حيث يؤدي التخطيط المسبق للمهام وتحديد الأولويات إلى تقليل الشعور بالتراكم والفوضى، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء والإحساس بالكفاءة ،الذاتية (العميان، 2010، ص 269). كما أن تجنب التسويف يُعد عاملاً حاسماً في الوقاية من الضغط لأن تأجيل المهام يؤدي إلى تضخمها وتحولها إلى مصدر قلق مستمر، في حين أن إنجازها تدريجياً يعزز الشعور بالتحكم والإنجاز (ممادي وبن عيسى، 2018، ص 12). إضافة إلى ذلك، يلعب "إعادة التقييم المعرفي" دوراً محورياً في تخفيف الضغط، حيث يقوم الفرد بإعادة تفسير الموقف الضاغط من كونه تهديداً

إلى كونه تحدياً قابلاً للمواجهة، وهو ما يقلل من حدة الاستجابة الانفعالية ويزيد من الدافعية نحو الإنجاز (Légeron, 2008, p. 815).

ولا تقتصر استراتيجيات التعامل مع الضغوط على الجهد الفردي فقط، بل تمتد لتشمل المستوى التنظيمي الذي يُعد العامل الحاسم في خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة. ففي هذا الإطار، تشير الدراسات تمثل مدخلاً أساسياً للحد من الضغوط، حيث يسمح إغناء (Job Design) إلى أن إعادة تصميم الوظائف وتوسيع نطاق المهام بزيادة إحساس العامل بالمعنى والرضا، وتقليل الرتابة التي (Job Enrichment) العمل تُعد من أبرز مصادر التوتر المهني (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 351). كما أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يساهم بشكل كبير في تقليل غموض الدور، الذي يُعد من أهم مسببات الضغط داخل التنظيمات الحديثة (باهي، 2008، ص 209).

وفي السياق ذاته، يلعب تحسين المناخ التنظيمي دوراً محورياً في إدارة الضغوط، حيث يؤدي تعزيز قنوات الاتصال الداخلي إلى تقليل سوء الفهم وزيادة الثقة بين مختلف المستويات الإدارية، مما يخلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والتعاون (باهي، 2008، ص 209). كما أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة لديهم، ويقلل من شعورهم بالعجز أو التهميش، وهو (Empowerment) بعملهم يرفع من مستوى التمكين ويُضاف إلى ذلك أهمية نظام .(Légeron, 2008, p. 816) ما ينعكس إيجاباً على استقرارهم النفسي والأدائي الحوافز والمكافآت، حيث أن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والمقابل المادي أو المعنوي يحد من الشعور بعدم العدالة، الذي يُعد من أبرز مصادر الضغط داخل المؤسسات (العميان، 2010، ص 270).

ومن منظور وقائي أشمل، تقدم منظمة العمل الدولية نموذجاً متكاملاً لإدارة الضغوط المهنية يقوم على ما يُعرف بـ "نقاط المراقبة"، وهي مجموعة من الإجراءات العملية التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل والحد من المثيرات الضاغطة قبل تفاقمها. ومن بين هذه الإجراءات التحكم في ساعات العمل وضمان فترات راحة كافية للعاملين، حيث يساهم ذلك في استعادة التوازن البيولوجي والنفسي وتقليل الإرهاق الناتج عن العمل كما تؤكد المنظمة على أهمية توفير الدعم .(Bureau International du Travail, 2013, ’. 13) المستمر الاجتماعي داخل بيئة العمل، من خلال تشجيع العلاقات الإيجابية بين الزملاء والرؤساء، لما لذلك من دور في تخفيف حدة التوتر وتعزيز الشعور بالانتماء (Bureau International du Travail, 2013, p. 41).

إضافة إلى ذلك، يُعد تحسين البيئة الفيزيقية للعمل من العناصر الأساسية في الوقاية من الضغوط، حيث أن تقليل الضوضاء، تحسين الإضاءة، وتوفير ظروف عمل مريحة يساهم بشكل مباشر في تقليل التوتر النفسي وزيادة التركيز والإنتاجية (شريك وعداد، 2021، ص 19). كما أن اعتماد سياسات تنظيمية مرنة، مثل العمل عن بعد أو تنظيم أوقات العمل، أصبح من الحلول الحديثة التي تساعد على التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية، وبالتالي الحد من الضغوط الناتجة عن تداخل الأدوار (العميان، 2010، ص 271).

وخلاصة القول، فإن استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية تمثل منظومة متكاملة تتداخل فيها الأبعاد الفردية والتنظيمية والوقائية، ولا يمكن تحقيق فعاليتها إلا من خلال تبني مقاربة شمولية تراعي طبيعة العمل وخصوصيات الأفراد. فالفرد مطالب بتطوير مهاراته في التكيف وإدارة الانفعالات، في حين تتحمل المنظمة مسؤولية خلق بيئة عمل داعمة تقلل من مصادر الضغط وتدعم الصحة النفسية للعاملين، وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الاستقرار التنظيمي (ممادي وبن عيسى، 2018، ص 13).

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للضغوط المهنية :

شهدت دراسة الضغوط المهنية تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، حيث انتقلت من التركيز على التفسيرات البيولوجية البحتة إلى تبني مقاربات أكثر شمولاً تأخذ بعين الاعتبار التفاعل المعقد بين الفرد وبيئته التنظيمية. ولم يعد الضغط يُفهم كاستجابة فيزيولوجية فقط، بل كعملية ديناميكية متعددة الأبعاد تشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية، وهو ما أدى إلى ظهور عدة نماذج نظرية حاولت تفسير ميكانيزماته وتحليل تأثيراته على الأداء الوظيفي. وتكمن أهمية هذه النماذج في كونها تقدم أطرًا تفسيرية تساعد الباحثين والممارسين على فهم مصادر الضغط وكيفية التعامل معه بفعالية داخل بيئة العمل (وعواع، 2018، ص 4).

يُعد نموذج متلازمة التكيف العام الذي قدمه "هانز سلي" من أقدم وأهم النماذج التي تناولت مفهوم الضغط، حيث ينطلق من منظور بيولوجي يركز على استجابة الجسم للمثيرات الضاغطة. ويرى "سلي" أن الضغط هو استجابة غير نوعية (Non-specific response) تصدر عن الجسم تجاه أي مطلب خارجي، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، وأن هذه الاستجابة تمر بثلاث مراحل متتالية: مرحلة الإنذار التي يتم فيها تنبيه الجهاز العصبي واستنفار الطاقة، ثم مرحلة المقاومة التي يحاول فيها الجسم التكيف مع المثير والحفاظ

على توازنه الداخلي، وأخيراً مرحلة الإنهاك التي تحدث عندما تستنفد الموارد البيولوجية ويعجز الجسم عن الاستمرار في المقاومة، مما يؤدي إلى ظهور اضطرابات صحية ونفسية (وعواع، 2018، ص 5). ويُظهر هذا النموذج أن الضغط في أصله آلية دفاعية، لكنه يتحول إلى خطر عندما يصبح مزمناً ومستمرًا، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعامل.

وفي إطار الانتقال نحو المقاربات السوسيولوجية، برز نموذج "روبرت كارازيك" الذي يُعرف بنموذج المتطلبات-التحكم"، والذي يُعد من أكثر النماذج تأثيراً في دراسة الضغوط داخل بيئة العمل. يفترض هذا" النموذج أن الضغط لا ينتج فقط عن ارتفاع متطلبات العمل، بل عن التفاعل بين هذه المتطلبات ومستوى التحكم أو الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف في أداء مهامه. فكلما ارتفعت متطلبات العمل (كثافة المهام، التعقيد، المسؤولية) في مقابل انخفاض هامش التحكم (القدرة على اتخاذ القرار أو تنظيم العمل)، زادت ويؤكد .(Job Strain) (Légeron, 2008, p. 811) "حدة الضغط المهني، وهو ما يُعرف بحالة "الإجهاد الوظيفي هذا النموذج أن تمكين العامل ومنحه قدراً من الاستقلالية يُعد من أهم العوامل التي تساهم في تقليل الضغوط وتحسين الأداء، مما يجعله نموذجاً أساسياً في تصميم الوظائف الحديثة (وعواع، 2018، ص 7).

ومن زاوية أخرى تركز على البعد الاجتماعي والتعاقدي، يأتي نموذج "يوهان سيغريست" الذي يُعرف بنموذج "الجهد-المكافأة"، حيث ينطلق من فكرة أن العلاقة بين العامل والمؤسسة تقوم على مبدأ التبادل العادل. ويحدث الضغط عندما يختل هذا التوازن، أي عندما يبذل العامل جهداً كبيراً (سواء من حيث الوقت أو الطاقة الذهنية) دون أن يحصل على مقابل مناسب من حيث الأجر، التقدير، أو الأمان الوظيفي. هذا الخلل يولد شعوراً بالإجحاف وعدم العدالة، وهو ما يؤدي إلى توتر نفسي مزمن قد يتطور إلى اضطرابات صحية وسلوكية (وعواع، 2018، ص 8). ويُبرز هذا النموذج أهمية العدالة التنظيمية كعامل أساسي في الحفاظ على التوازن النفسي للعاملين، كما يفسر العديد من الظواهر مثل انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الدوران المهني.

وفي سياق أكثر شمولاً، يقدم نموذج "حفظ الموارد" الذي طوره "ستيفان هوبفول" رؤية مختلفة للضغط، حيث ينطلق من فرضية أن الأفراد يسعون بشكل دائم إلى اكتساب الموارد والحفاظ عليها، سواء كانت موارد مادية (كالراتب)، أو اجتماعية (كالدعم والعلاقات)، أو نفسية (كالثقة بالنفس). ويحدث الضغط في

ثلاث حالات رئيسية: عندما يتهدد فقدان هذه الموارد، أو عندما يتم فقدانها فعلياً، أو عندما يستثمر الفرد موارد كبيرة دون الحصول على عائد مناسب (وعواع، 2018، ص 9). ويتميز هذا النموذج بقدرته على تفسير الضغوط المزمنة، حيث يوضح كيف يمكن أن يؤدي فقدان مورد واحد إلى سلسلة من الخسائر المتتالية، مما يضع الفرد في "دوامة فقدان الموارد" التي يصعب الخروج منها دون تدخل خارجي أو دعم تنظيمي.

أما النموذج التفاعلي الذي قدمه "لازاروس وفولكمان"، فيُعد من أكثر النماذج عمقاً من الناحية النفسية، حيث يركز على الدور المركزي للعمليات المعرفية في تفسير الضغط. ويرى هذا النموذج أن الضغط لا يكمن في الحدث نفسه، بل في الطريقة التي يُقيم بها الفرد هذا الحدث، حيث يقوم بعمليتين أساسيتين: التقييم الأولي الذي يحدد فيه ما إذا كان الموقف يشكل تهديداً أو تحدياً، ثم التقييم الثانوي الذي يقيم فيه مدى قدرته على مواجهة هذا الموقف. فإذا اعتبر الفرد أن متطلبات الموقف تفوق إمكانياته، يظهر الضغط، أما إذا رأى أنه قادر على التعامل معه، فقد يتحول الموقف إلى حافز إيجابي (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 334). ويُبرز هذا النموذج أهمية البعد الإدراكي في إدارة الضغوط، مما يفتح المجال أمام استراتيجيات نفسية قائمة على تعديل التفكير وإعادة التقييم المعرفي.

وفي إطار المقاربات التكاملية الحديثة، تتبنى منظمة العمل الدولية رؤية شمولية للضغوط المهنية، حيث تعتبرها نتيجة لخلل في بيئة العمل ككل، بما يشمل تصميم الوظائف، تنظيم العمل، العلاقات المهنية، والثقافة التنظيمية. وترى هذه المقاربة أن التعامل مع الضغوط لا يجب أن يقتصر على الفرد، بل يجب أن يشمل إصلاحات تنظيمية تهدف إلى تحسين ظروف العمل وتعزيز الدعم الاجتماعي داخل المؤسسة (Bureau International du Travail, 2013, p. 2). ويُعد هذا المنظور من أكثر المقاربات تطبيقية، لأنه يربط بين التشخيص والتدخل، ويؤكد على مسؤولية المؤسسة في حماية صحة العاملين وضمان توازنهم النفسي.

ويمكن القول في الختام إن هذه النماذج النظرية، رغم اختلاف منطلقاتها، تتكامل فيما بينها لتقديم فهم شامل لظاهرة الضغوط المهنية؛ فالنماذج البيولوجية تفسر الاستجابة الجسدية، والنماذج السوسيولوجية تركز على بيئة العمل، بينما تبرز النماذج المعرفية دور الإدراك الفردي. هذا التكامل يسمح للباحث في علم الاجتماع التنظيمي بتبني مقاربة متعددة الأبعاد في دراسة الضغوط، تجمع بين تحليل المثيرات الخارجية وفهم الاستجابات الداخلية، مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة للوقاية والتدخل وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات (وعواع، 2018، ص 10).

- **خاتمة الفصل الأول:**

،نستخلص من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، أن الضغوط المهنية ليست مجرد استجابة فردية عابرة بل هي ظاهرة سوسيوتقنية مركبة تنشأ من اختلال التفاعل بين الفرد وبيئته التنظيمية. لقد تبين أن تعدد مصادر الضغط وتنوع آثارها —التي تمس الفرد والمنظمة معاً— يستوجب تبني استراتيجيات مواجهة فعالة لا تقتصر على الجهود الفردية فحسب، بل تمتد لتشمل إصلاحات هيكلية في تصميم العمل والمناخ التنظيمي. وإن تباين الرؤى النظرية، من نموذج 'كارازيك' إلى نموذج 'سيغريست'، يؤكد على ضرورة النظر إلى الضغوط من زوايا متعددة تجمع بين عبء المهام، هامش الحرية، ونظام المكافآت. وبناءً على هذه المعطيات النظرية، سننتقل في الفصل الموالي إلى إسقاط هذه المفاهيم على الواقع الميداني لفحص تجلياتها ".في بيئة الدراسة.

الفصل الثاني – الأداء الوظيفي

- **مقدمة الفصل الثاني:**

يُعد الأداء الوظيفي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة معاصرة، فهو المرآة التي تعكس مدى كفاءة استثمار المورد البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية. ونظراً لتعقد بيئات العمل الحديثة، أصبح هذا الأداء رهيناً بمجموعة من المؤثرات المتداخلة، وعلى رأسها الضغوط المهنية التي باتت تشكل تحدياً جوهرياً للفرد والمؤسسة على حد سواء. يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على ماهية الأداء الوظيفي، من خلال تحديد مفاهيمه ونظرياته المفسرة، وصولاً إلى بناء نموذج تصوري يوضح طبيعة العلاقة التفاعلية بين تراكم الضغوط المهنية ومستوى الكفاءة في الإنجاز."

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المركزية في سوسيولوجيا العمل والتنظيم، نظراً لارتباطه المباشر بفعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها. فهو لا يعكس فقط مستوى إنتاجية الفرد داخل المنظمة، بل ،يُجسد أيضاً طبيعة العلاقة التفاعلية بين العامل وبيئته المهنية، بما تتضمنه من ظروف تنظيمية وعلاقات إنسانية، وأنماط قيادية. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الأداء الوظيفي باعتباره نتاجاً مركباً ،لمجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية التي تتداخل فيما بينها لتشكيل السلوك المهني للعامل (القرالة .(ص 17 ،2009

،في هذا السياق، يمكن فهم الأداء الوظيفي من زاويتين أساسيتين: كونه "سلوكاً" وكونه "نتاجاً". فمن جهة يُعرف الأداء على أنه مجموعة السلوكيات والنشاطات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، والتي تهدف إلى إنجاز المهام الموكلة إليه. وهذه السلوكيات لا تقتصر على تنفيذ التعليمات فقط، بل تشمل أيضاً المبادرة، والتفاعل مع الزملاء، والالتزام بالقيم التنظيمية (القرالة، 2009، ص 17). ومن جهة أخرى، يُنظر ،إلى الأداء باعتباره محصلة نهائية لجهود الفرد، تبدأ بامتلاكه للقدرات والمهارات، وتمر بمرحلة توظيفها .لتنتهي بنتائج ملموسة يمكن قياسها وتقييمها (الفروخ، 2010، ص 53)

ويُظهر هذا التمييز أن الأداء لا يقتصر على النتائج فقط، بل يشمل أيضاً العمليات التي تؤدي إلى تلك النتائج، وهو ما يجعل تقييم الأداء عملية معقدة تتطلب الأخذ بعين الاعتبار مختلف الأبعاد السلوكية والإنتاجية. فالموظف قد يحقق نتائج جيدة، لكن بأساليب غير فعالة أو غير أخلاقية، وهو ما يستدعي .النظر إلى الأداء في شموليته وليس في مخرجاته فقط (الفروخ، 2010، ص 53)

ومن منظور آخر، يرتبط الأداء الوظيفي بمفهوم التميز التنظيمي، حيث يُقاس بمدى جودة المخرجات التي يقدمها الفرد داخل المنظمة. فالأداء المتميز هو ذلك الذي يتم فيه إنجاز العمل بكفاءة عالية، وبأقل قدر ممكن من الوقت والجهد، مع الالتزام بالمعايير المهنية والتنظيمية المحددة. وهذا النوع من الأداء يعكس مستوى الإتقان والاحترافية لدى العامل، ويساهم بشكل مباشر في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز قدرتها .التنافسية (الحراحشة، 2010، ص 54)

كما أن الأداء المرتبط بالتميز لا يقتصر على الإنجاز الفردي فقط، بل يمتد ليشمل القدرة على الابتكار وتحسين أساليب العمل، مما يجعل الموظف عنصراً فاعلاً في تطوير المنظمة. وفي هذا الإطار، يصبح الأداء

،أداة استراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة، وليس مجرد وسيلة لتنفيذ المهام الروتينية (الحراحشة، 2010 .(ص 54

ومن زاوية سوسيولوجية، يُفهم الأداء الوظيفي باعتباره استجابة الفرد لمجموعة من الضغوط والمتطلبات ،المهنية التي تفرضها بيئة العمل. فالموظف يعمل ضمن سياق اجتماعي وتنظيمي يتسم أحياناً بالتعقيد حيث يواجه تحديات مثل ضغط العمل، وغموض الأدوار، وتضارب التوقعات. وفي هذا السياق، يعكس ،الأداء السلوك الفعلي الذي يبديه الفرد في مواجهة هذه الضغوط، ومدى قدرته على التكيف معها (عدان .(ص 81 ،2018

ويُعد الاستقرار النفسي والاجتماعي عاملاً حاسماً في هذا المجال، إذ أن الموظف الذي يشعر بالأمان والدعم .داخل بيئة العمل يكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مرتفع، مقارنة بمن يعاني من توتر أو صراعات تنظيمية وبالتالي، فإن الأداء لا يمكن فصله عن الحالة النفسية والاجتماعية للعامل، بل يتأثر بها بشكل مباشر .(عدان، 2018، ص 81)

وفي ضوء التحولات المعاصرة، برز المنظور المعرفي للأداء الوظيفي، الذي يربط الأداء بقدرة الفرد على إنتاج المعرفة وتوظيفها. ففي ظل اقتصاد المعرفة، لم يعد الأداء يُقاس فقط بالجهد البدني أو الوقت المستغرق، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على الكفاءة المعرفية، مثل القدرة على حل المشكلات، واتخاذ .القرار، والتفكير الإبداعي (الأصبحي، 2023، ص 31)

،ويعني ذلك أن الموظف الناجح هو الذي يستطيع تحويل معارفه ومهاراته إلى قيمة مضافة داخل المنظمة سواء من خلال تحسين جودة الخدمات، أو تطوير المنتجات، أو ابتكار أساليب عمل جديدة. وهذا التحول يعكس انتقالاً من نموذج الأداء التقليدي إلى نموذج أكثر ديناميكية يعتمد على التعلم المستمر والتكيف .مع التغيرات (الأصبحي، 2023، ص 31)

كما أن هذا المنظور يعزز من أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تصبح المعرفة مورداً استراتيجياً يحدد مستوى الأداء العام للمؤسسة. وبالتالي، فإن تطوير مهارات العاملين وتحديث معارفهم يُعد من أهم .العوامل التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسي (الأصبحي، 2023، ص 31)

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، يجمع بين السلوك والنتائج، ويرتبط بعوامل فردية وتنظيمية ونفسية ومعرفية. فهو ليس مجرد مؤشر على إنتاجية الفرد، بل هو انعكاس شامل

لمدى تكيفه مع بيئة العمل وقدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (القرالة، 2009، ص 17).

وخلاصة القول، فإن فهم الأداء الوظيفي يتطلب مقاربة شمولية تأخذ بعين الاعتبار مختلف الأبعاد التي تشكله، بدءاً من القدرات الفردية، مروراً بالظروف التنظيمية، وصولاً إلى التحولات المعرفية الحديثة. وهذا الفهم يُمكّن الباحثين والممارسين من تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء، بما يحقق التوازن بين متطلبات المنظمة واحتياجات العاملين، ويعزز من فعالية النظام التنظيمي ككل.

المبحث الثاني: خصائص وأهمية الأداء الوظيفي

يُعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم المحورية في تحليل ديناميات العمل داخل المنظمات، نظراً لما يتميز به من خصائص متعددة تعكس طبيعته المركبة، ولما يكتسيه من أهمية بالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية. فهو لا يُختزل في مجرد تنفيذ مهام محددة، بل يمثل سيرورة متكاملة تجمع بين السلوك الإنساني والنتائج العملية، ضمن سياق تنظيمي يتسم بالتفاعل والتغير المستمر. ومن هذا المنطلق، فإن فهم خصائص الأداء الوظيفي وأبعاده يُعد مدخلاً أساسياً لتحليل كفاءة الأفراد والمنظمات على حد سواء (القرالة، 2009، ص 19).

فيما يتعلق بخصائص الأداء الوظيفي، فإنه يتسم أولاً بالشمولية والتعقيد، حيث لا يمكن حصره في جانب واحد فقط، بل يشمل مجموعة من الأبعاد المتداخلة، مثل الإنتاجية، والسلوك التنظيمي، والاتجاهات ،النفسية، والقيم المهنية. فالأداء لا يعبر فقط عن كمية العمل المنجز، بل يعكس أيضاً كيفية إنجازه وطبيعة التفاعل مع الآخرين، ومدى الالتزام بالمعايير التنظيمية. وهذا ما يجعله ظاهرة سوسيولوجية مركبة تتطلب تحليلاً متعدد المستويات (القرالة، 2009، ص 19).

كما يتميز الأداء الوظيفي بارتباطه الوثيق بكل من القدرة والدافعية، حيث يُعد نتاجاً مباشراً للتفاعل بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وخبرات، وبين رغبته في توظيف هذه الإمكانيات لتحقيق أهدافه المهنية. فالفرد الذي يمتلك قدرات عالية دون دافعية كافية قد لا يحقق أداءً متميزاً، والعكس صحيح أيضاً، مما يدل على أن الأداء هو نتيجة توازن دقيق بين الإمكانات الداخلية والدوافع النفسية (الفروخ، 2010، ص 54).

ومن الخصائص الأساسية للأداء أيضاً قابليته للقياس، حيث يمكن تقييمه من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير الموضوعية التي تعتمدها المنظمة، مثل جودة العمل، وسرعة الإنجاز، ومستوى الالتزام. وتتيح هذه الخاصية للإدارة إمكانية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء العام (الحراحشة، 2010، ص 56).

ولا يقتصر الأداء على كونه ظاهرة ثابتة، بل يتميز كذلك بالديناميكية، حيث يتغير ويتطور مع مرور الزمن تبعاً للخبرات التي يكتسبها الفرد، والتدريب الذي يتلقاه، والتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل. فالأداء الجيد اليوم قد لا يكون كافياً غداً في ظل التغيرات المتسارعة، مما يستدعي التعلم المستمر والتكيف مع المستجدات التنظيمية والتكنولوجية (الأصبحي، 2023، ص 31).

وتُبرز هذه الخصائص مجتمعة أن الأداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة آنية، بل هو عملية مستمرة تتأثر بعوامل متعددة، مما يجعل تحسينه يتطلب استراتيجيات شاملة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الفردية والتنظيمية في آن واحد (القرالة، 2009، ص 19).

أما من حيث الأهمية، فإن الأداء الوظيفي يُعد مؤشراً أساسياً لتحديد الكفاءة التنظيمية، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فكلما كان أداء الأفراد مرتفعاً، دلّ ذلك على فعالية السياسات التنظيمية ونجاحها في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة (الفروخ، 2010، ص 55).

كما يشكل الأداء الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في بناء أنظمة الحوافز والترقيات، حيث يُستخدم كمعيار موضوعي لتقييم الموظفين واتخاذ قرارات تتعلق بمسارهم المهني. فالموظف الذي يحقق أداءً متميزاً يكون أكثر استحقاقاً للترقية والمكافآت، مما يعزز من مبدأ العدالة التنظيمية ويحفز باقي العاملين على تحسين أدائهم (الحراحشة، 2010، ص 58).

ومن جهة أخرى، يرتبط الأداء الوظيفي بمستوى الرضا والاستقرار المهني، حيث يؤدي الأداء الجيد إلى شعور الموظف بالإنجاز والتقدير، مما ينعكس إيجاباً على حالته النفسية والاجتماعية داخل بيئة العمل. وهذا الشعور يقلل من حدة الضغوط المهنية، ويعزز من قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل، مما يساهم في استقراره داخل المنظمة (عدان، 2018، ص 81).

كما تبرز أهمية الأداء في دوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة التي تقوم على المعرفة والابتكار. فالمؤسسات التي تسعى إلى التميز تعتمد بشكل كبير على أداء أفرادها، وقدرتهم على تحويل معارفهم ومهاراتهم إلى قيمة مضافة تساهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين جودتها (الأصبحي، 2023، ص 33).

وفي هذا الإطار، يصبح الأداء الوظيفي عنصراً استراتيجياً في بناء القدرات التنافسية، حيث لا يقتصر دوره على تحقيق الأهداف الحالية، بل يمتد ليشمل الاستعداد للمستقبل ومواجهة التحديات المتغيرة. فالأداء المتميز يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف، مما يمنحها موقعاً متقدماً في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد (الأصبحي، 2023، ص 33).

،وعلاوة على ذلك، فإن الأداء الوظيفي يساهم في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد حيث يوفر إطاراً يسمح بتكامل الجهود الفردية والجماعية في اتجاه تحقيق المصلحة المشتركة. وهذا التكامل يعزز من الانسجام التنظيمي ويحد من الصراعات الداخلية، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإنتاجية .والاستقرار (الفروخ، 2010، ص 55)

إن خصائص الأداء الوظيفي تعكس طبيعته المعقدة والمتغيرة، بينما تبرز أهميته في كونه حجر الأساس ، الذي تقوم عليه فعالية المنظمات واستمراريتها. فهو ليس مجرد مؤشر لقياس الإنتاجية، بل أداة تحليلية واستراتيجية لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، في إطار .يحقق التوازن بين متطلبات العمل ورفاه العاملين

يُعد الأداء الوظيفي نتاجاً مركباً لتفاعل مجموعة من العناصر الداخلية والخارجية التي تتكامل فيما بينها لتشكيل السلوك المهني للفرد داخل المنظمة. ولا يمكن فهم هذا الأداء أو تفسير مستوياته المختلفة دون ،تحليل مكوناته الأساسية من جهة، والعوامل المحددة له من جهة أخرى. فالأداء لا يتحقق بشكل عشوائي بل ينبني على أسس معرفية وسلوكية ومادية، ويتأثر بجملة من المحددات التي قد ترفعه إلى مستويات عالية .أو تُسهم في تدهوره (القرالة، 2009، ص 19)

فيما يتعلق بعناصر الأداء الوظيفي، فإنها تمثل البنية الداخلية التي يتكون منها الأداء، والتي تظهر من خلال ،الممارسات الفعلية التي يقوم بها الموظف أثناء تأديته لمهامه. ويأتي في مقدمة هذه العناصر العنصر المعرفي الذي يُعد الأساس الذي ينطلق منه الأداء، حيث يشمل مجموع المعارف والخبرات والمهارات الفنية التي يمتلكها الفرد. فكلما كان الموظف أكثر إلماماً بطبيعة عمله، وأكثر قدرة على استيعاب متطلباته، كان أداؤه أكثر دقة وفعالية. كما أن هذا العنصر يتطور باستمرار من خلال التعلم والتدريب، مما يجعله عاملاً .ديناميكياً في تحسين الأداء (الأصبحي، 2023، ص 31)

ولا يقتصر الأداء على الجانب المعرفي فقط، بل يتجلى أيضاً في العنصر السلوكي، الذي يعكس كيفية توظيف هذه المعارف في الواقع العملي. ويتمثل هذا العنصر في مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يبديها .الموظف أثناء العمل، مثل الالتزام بالوقت، والانضباط، وروح التعاون، والقدرة على العمل ضمن فريق ويُعتبر هذا الجانب من الأداء مؤشراً مهماً على مدى اندماج الفرد في الثقافة التنظيمية، ومدى التزامه .بالقيم والمعايير المهنية التي تحكم العمل داخل المؤسسة (القرالة، 2009، ص 19)

أما العنصر الثالث، فيتمثل في العنصر المادي أو النتائج، وهو المظهر الخارجي للأداء، حيث يعبر عن المخرجات الفعلية التي يحققها الموظف في نهاية عملية العمل. ويُقاس هذا العنصر عادةً من خلال مؤشرات كمية ونوعية، مثل حجم الإنتاج، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز. ويُعد هذا العنصر الأكثر وضوحاً في تقييم الأداء، لأنه يعكس بشكل مباشر مدى تحقيق الأهداف المحددة (الحراحشة، 2010، ص 54).

وتكمن أهمية هذه العناصر في كونها مترابطة ومتكاملة؛ فالمعرفة دون سلوك مناسب لا تؤدي إلى نتائج فعالة، والسلوك دون معرفة يكون عشوائياً وغير منظم، أما النتائج فهي الحصيلة النهائية لهذا التفاعل. ومن هنا، فإن تحسين الأداء يتطلب تطوير هذه العناصر بشكل متوازن، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في آن واحد (الأصبحي، 2023، ص 31).

أما فيما يخص محددات الأداء الوظيفي، فهي تمثل العوامل المؤثرة التي تتحكم في مستوى الأداء، سواء بالرفع أو الخفض، وهي تشكل الإطار الذي يتحرك ضمنه الفرد أثناء تأدية عمله. وتُعد القدرة من أهم هذه المحددات، حيث تشير إلى الخصائص الفردية التي يمتلكها الموظف، سواء كانت فطرية كالمستوى الذهني، أو مكتسبة مثل المهارات والخبرات. وتُعتبر القدرة الأساس الذي يُبنى عليه الأداء، إذ لا يمكن تحقيق أداء متميز دون توفر الحد الأدنى من الكفاءة اللازمة (الفروخ، 2010، ص 53).

إلى جانب القدرة، تأتي الدافعية كعامل حاسم في تحديد مستوى الأداء، حيث تعبر عن الرغبة الداخلية للفرد في العمل وبذل الجهد لتحقيق الأهداف. فالموظف قد يمتلك قدرات عالية، لكنه لا يحقق أداءً جيداً إذا كان يفتقر إلى الحافز. وعلى العكس، فإن وجود دافعية قوية يمكن أن يدفع الفرد إلى تجاوز بعض النقص في القدرات، من خلال الاجتهاد والتعلم المستمر (الحراحشة، 2010، ص 56).

كما يُعد إدراك الدور من المحددات الأساسية للأداء، حيث يتعلق بمدى فهم الموظف لطبيعة مهامه ومسؤولياته داخل المنظمة. فكلما كان الدور واضحاً ومحدداً، كان الأداء أكثر انسجاماً وتنظيماً. أما في حالة غموض الدور، فإن ذلك يؤدي إلى تشتت الجهود، وظهور صراعات داخلية، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء (القرالة، 2009، ص 21).

وتلعب البيئة التنظيمية دوراً محورياً في توجيه الأداء، حيث تشمل مجموعة الظروف والإمكانات التي توفرها المؤسسة، مثل الوسائل التقنية، والموارد المادية، ونظم الاتصال، ونمط القيادة. فبيئة العمل الداعمة

تسهل على الموظف أداء مهامه بكفاءة، بينما تؤدي البيئة غير الملائمة إلى إعاقة الأداء مهما كانت قدرات الفرد عالية (الفروخ، 2010، ص 54).

ومن المحددات المهمة أيضاً الضغوط المهنية، التي تمثل التحديات والمتطلبات التي يواجهها الفرد داخل العمل. فوجود مستوى معتدل من الضغط قد يكون محفزاً للأداء، حيث يدفع الموظف إلى التركيز وبذل جهد أكبر. غير أن تجاوز هذا المستوى يؤدي إلى نتائج عكسية، مثل التوتر، والإرهاق، وتراجع الكفاءة، مما يؤثر سلباً على الأداء العام (عدان، 2018، ص 83).

وتُظهر هذه المحددات أن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على الفرد، بل يتأثر بشكل كبير بالسياق التنظيمي الذي يعمل فيه. فالتفاعل بين القدرة والدافعية، في ظل بيئة تنظيمية مناسبة وإدراك واضح للدور، يؤدي إلى تحقيق أداء متميز. أما اختلال أحد هذه العناصر، فإنه قد ينعكس مباشرة على جودة الأداء وفعاليته (الفروخ، 2010، ص 53).

وخلاصة القول، فإن الأداء الوظيفي هو نتاج تفاعل معقد بين عناصر داخلية تتمثل في المعرفة والسلوك والنتائج، ومحددات خارجية وداخلية تشمل القدرة، والدافعية، وإدراك الدور، والبيئة التنظيمية، والضغوط المهنية. ويُعد فهم هذه العناصر والمحددات خطوة أساسية نحو تطوير الأداء وتحسينه، بما يحقق الأهداف التنظيمية ويعزز من فعالية المؤسسة في بيئة عمل متغيرة ومتطلبة.

يُعد تصنيف الأداء الوظيفي من المسائل الجوهرية في تحليل السلوك التنظيمي، إذ يسمح بفهم الأدوار المتعددة التي يؤديها الفرد داخل المنظمة، كما يساعد في وضع معايير دقيقة لتقييم هذا الأداء بصورة موضوعية وعلمية. فالأداء لا يقتصر على جانب واحد، بل هو منظومة متكاملة تشمل أبعاداً فنية وسلوكية ومعرفية وقيادية، تتفاعل فيما بينها لتشكّل الصورة النهائية لكفاءة الفرد داخل بيئة العمل.

فيما يتعلق بأنواع الأداء الوظيفي، فإن أول هذه الأنواع هو الأداء المهامي أو الفني، والذي يُمثل جوهر العمل داخل المنظمة. فهذا النوع يرتبط مباشرة بالوظائف الأساسية التي يؤديها الموظف، مثل تنفيذ المهام التقنية أو الإنتاجية المطلوبة منه. ويُعد هذا الأداء المعيار التقليدي الذي تُقاس به كفاءة العامل، حيث يعتمد على مدى امتلاكه للمهارات الفنية والمعارف التخصصية اللازمة لإنجاز العمل بدقة وفعالية (الفروخ، 2010، ص 53). كما أن هذا النوع من الأداء يعكس قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه نظرياً في الواقع العملي، وهو ما يجعله أساساً في تقييم الإنتاجية داخل المؤسسات.

غير أن الاقتصار على الأداء المهامي لا يعطي صورة شاملة عن سلوك الموظف، لذلك ظهر مفهوم الأداء السلوكي أو السياقي، والذي يشير إلى مجموعة السلوكيات التي لا ترتبط مباشرة بمهام العمل، لكنها تساهم في خلق بيئة تنظيمية إيجابية. ويشمل هذا النوع من الأداء التعاون مع الزملاء، الالتزام بالقواعد التنظيمية، احترام الوقت، والمشاركة في دعم روح الفريق (الحراحشة، 2010، ص 54). ويكتسي هذا البعد أهمية خاصة في المنظمات الحديثة التي تعتمد على العمل الجماعي، حيث يصبح نجاح المؤسسة مرتبطاً بمدى انسجام أفرادها أكثر من مجرد كفاءتهم الفردية.

إلى جانب ذلك، برز الأداء الإبداعي والمعرفي كأحد الأنماط الحديثة التي تعكس التحول نحو اقتصاد المعرفة. فهذا النوع لا يقتصر على تنفيذ المهام، بل يتجاوز ذلك إلى إنتاج أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل. ويُقاس هذا الأداء بمدى قدرة الموظف على الابتكار، واقتراح حلول غير تقليدية للمشكلات، والمساهمة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات (الأصبحي، 2023، ص 31). وفي ظل التنافس الشديد بين المؤسسات، أصبح هذا النوع من الأداء يمثل مصدر التفوق والميزة التنافسية، لأنه يضيف قيمة نوعية لا يمكن تقليدها بسهولة.

أما الأداء القيادي، فهو يخص الأفراد الذين يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية، حيث يتمثل في قدرتهم على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ويشمل هذا النوع مهارات اتخاذ القرار، وتحفيز المرؤوسين، وإدارة الصراعات، وبناء فرق العمل (القرالة، 2009، ص 20). ولا يقتصر الأداء القيادي على المناصب العليا فقط، بل يمكن أن يظهر أيضاً لدى بعض الأفراد داخل الفرق، فيما يُعرف بالقيادة غير الرسمية، مما يعكس الطابع الديناميكي للتنظيمات الحديثة.

وبالانتقال إلى معايير الأداء الوظيفي، نجد أنها تمثل الأداة التي يتم من خلالها الحكم على جودة الأداء وفعاليته، حيث تسعى المؤسسات إلى وضع مقاييس موضوعية تضمن العدالة في التقييم. ومن أهم هذه المعايير معيار الجودة، الذي يُعد من أبرز المؤشرات على كفاءة الأداء، إذ يقيس مدى دقة العمل وخلوه من الأخطاء، ومدى مطابقته للمواصفات والمعايير المحددة (الحراحشة، 2010، ص 56). فالجودة هنا لا تعني فقط إنجاز العمل، بل إنجازه بالشكل الصحيح الذي يحقق رضا المستفيدين.

إلى جانب الجودة، يأتي معيار الكمية، الذي يهتم بحجم الإنتاج أو عدد المهام التي يتم إنجازها خلال فترة زمنية معينة. ويُستخدم هذا المعيار بشكل واسع في الوظائف الإنتاجية والخدمية، حيث يمكن قياس الأداء

من خلال عدد الوحدات المنتجة أو الملفات المعالجة (القرالة، 2009، ص 19). غير أن الاعتماد على الكمية وحدها قد يؤدي إلى إهمال الجودة، لذلك يجب تحقيق توازن بينهما لضمان أداء متكامل.

كما يُعد معيار الوقت من المعايير الأساسية في تقييم الأداء، حيث يقيس مدى التزام الموظف بالمدة الزمنية المحددة لإنجاز العمل. فالسرعة في الأداء تعتبر عاملاً مهماً في زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة، خاصة في البيئات التي تتسم بالتنافسية العالية (عدان، 2018، ص 81). ومع ذلك، فإن التركيز المفرط على السرعة قد يؤثر سلباً على جودة العمل، مما يستدعي تحقيق توازن دقيق بين السرعة والدقة.

أما معيار الفعالية، فهو من أكثر المعايير شمولاً، لأنه لا يركز فقط على النتائج، بل على مدى تحقيق الأهداف بأفضل الطرق الممكنة، ويقيس هذا المعيار قدرة الموظف على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وتحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة وجهد (الفروخ، 2010، ص 55). ويُعتبر هذا المعيار انعكاساً حقيقياً للأداء المتميز، لأنه يجمع بين الجودة والكمية والوقت في إطار واحد.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الأداء الوظيفي ليس مفهوماً بسيطاً يمكن قياسه بمؤشر واحد، بل هو بناء مركب يتطلب تعدد المعايير وتكاملها. كما أن تنوع أنماط الأداء يعكس التحول الذي شهدته المنظمات من التركيز على العمل الفردي إلى الاهتمام بالأبعاد الجماعية والمعرفية. وبالتالي، فإن فهم هذه الأنواع والمعايير يساعد المؤسسات على تطوير نظم تقييم أكثر دقة، كما يمكّنها من تحسين أداء مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية.

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة متداخلة من العوامل التي تعمل بشكل ديناميكي على توجيه سلوك الفرد داخل التنظيم، حيث لا يمكن تفسير مستوى الأداء بمعزل عن السياق الذي يتحرك فيه الموظف، سواء كان هذا السياق ذاتياً مرتبطاً بخصائصه الفردية، أو تنظيمياً نابعاً من بيئة العمل، أو خارجياً يتصل بالضغوط والظروف المحيطة. ومن هذا المنطلق، فإن فهم هذه العوامل يعد مدخلاً أساسياً لتحليل الأداء وتحسينه داخل المؤسسات الحديثة.

فيما يتعلق بالعوامل الشخصية (الفردية)، فإنها تمثل القاعدة الأولى التي يُبنى عليها الأداء الوظيفي، حيث ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرات الفرد واستعداداته النفسية والمعرفية. فالقدرة والمهارة تُعدان من أبرز المحددات التي تحدد مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه؛ إذ أن امتلاك الفرد لمستوى عالٍ من الذكاء والخبرة المهنية يمكنه من التعامل مع متطلبات العمل بكفاءة ومرونة، كما يساعده على حل المشكلات واتخاذ

القرارات المناسبة في الوقت المناسب (الفروخ، 2010، ص 53). ولا يقتصر الأمر على القدرات الفطرية، بل يمتد ليشمل المهارات المكتسبة التي يطورها الفرد من خلال التدريب والتجربة، مما يجعل الأداء ظاهرة قابلة للنمو والتحسين المستمر.

،كما يلعب الإنتاج المعرفي دوراً محورياً في رفع مستوى الأداء، خاصة في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي حيث أصبح الاعتماد على المعرفة والابتكار عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي. فالموظف الذي يسعى إلى تطوير ذاته واكتساب معارف جديدة يكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر استعداداً لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه في العمل (الأصبحي، 2023، ص 31). ومن هنا، فإن التعلم المستمر لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة تفرضها طبيعة العمل المعاصر.

أما الدافعية والحوافز، فتُعد المحرك الأساسي لسلوك الفرد داخل المنظمة، حيث أن وجود القدرة وحده لا يكفي لتحقيق أداء متميز إذا لم يقترن برغبة داخلية تدفع الفرد لبذل الجهد. فالدافعية تمثل الطاقة النفسية التي توجه سلوك الموظف نحو تحقيق الأهداف، وتزداد هذه الدافعية بوجود نظام حوافز عادل يشجع الأداء الجيد ويكافئ الإنجاز (الحراحشة، 2010، ص 56). وفي المقابل، فإن غياب الحوافز أو عدم عدالتها يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وفتور الأداء، حتى لدى الأفراد ذوي الكفاءة العالية.

بالانتقال إلى العوامل التنظيمية، نجد أنها تمثل الإطار الذي يحتضن سلوك الفرد ويوجهه، حيث تؤثر ،بشكل مباشر في كيفية توظيف القدرات الفردية داخل العمل. ويأتي نمط القيادة في مقدمة هذه العوامل إذ تلعب القيادة دوراً حاسماً في توجيه جهود الموظفين وتحفيزهم. فالقائد الفعال لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر، بل يسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتعاون، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الجماعي والفردي (القرالة، 2009، ص 20). كما أن القيادة التي تعتمد على المشاركة والتشجيع تساهم في رفع معنويات العاملين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

وتُعد ثقافة المنظمة والتعلم التنظيمي من العوامل الجوهرية التي تؤثر في الأداء، حيث أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة. فعندما تسود ثقافة تشجع على الابتكار وتبادل المعرفة، فإن ذلك يخلق بيئة محفزة تدفع الموظفين إلى تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر (الفروخ، 2010، ص 55). كما أن تبني ممارسات التعلم التنظيمي يساهم في تحويل الخبرات الفردية إلى معرفة جماعية تستفيد منها المؤسسة ككل، مما يعزز من كفاءتها وقدرتها التنافسية.

ومن بين العوامل التنظيمية أيضاً وضوح الأدوار وقنوات الاتصال، حيث أن فهم الموظف لمهامه ومسؤولياته بشكل دقيق يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق أداء فعال. فغموض الدور يؤدي إلى تشتت الجهود وازدواجية في العمل، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية (الحراحشة، 2010، ص 54). كما أن وجود قنوات اتصال فعالة يسهل عملية تبادل المعلومات ويقلل من الأخطاء وسوء الفهم، مما يساهم في تحسين التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

أما العوامل البيئية والضغوط، فهي تمثل السياق الخارجي الذي يؤثر في الأداء بشكل مباشر وغير مباشر. وتُعد ضغوط العمل من أبرز هذه العوامل، حيث أن تعرض الموظف لضغوط مهنية مرتفعة لفترات طويلة، يؤدي إلى استنزاف طاقته النفسية والجسدية، مما يؤثر سلباً على تركيزه وقدرته على الإنجاز (عدان، 2018، ص 81). ومع ذلك، فإن مستوى معتدلاً من الضغط قد يكون محفزاً للأداء، إذ يدفع الفرد إلى بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف، وهو ما يعرف بالضغط الإيجابي.

كما تلعب ظروف العمل المادية دوراً مهماً في تحديد مستوى الأداء، حيث أن توفر بيئة عمل مناسبة من حيث الإضاءة، التهوية، الأدوات، والتجهيزات التقنية، يسهل على الموظف أداء مهامه بكفاءة (القرالة، 2009، ص 21). وفي المقابل، فإن سوء هذه الظروف يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الأخطاء، مما يؤثر سلباً على جودة المخرجات.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل معقد بين مجموعة من العوامل المتداخلة التي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض. فالعوامل الفردية تحدد القدرة الكامنة لدى الموظف، بينما توفر العوامل التنظيمية الإطار الذي يوجه هذه القدرة، في حين تشكل العوامل البيئية السياق الذي قد يعزز أو يعيق هذا الأداء. ومن هنا، فإن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب مقاربة شمولية تأخذ بعين الاعتبار جميع هذه الأبعاد، من خلال تنمية القدرات الفردية، وتطوير البيئة التنظيمية، وتحسين ظروف العمل بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد.

المبحث الثالث: نظريات الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المركزية في دراسات علم اجتماع العمل والتنظيم، وقد سعت العديد من النظريات إلى تفسير طبيعته والكشف عن العوامل التي تتحكم في مستواه داخل المؤسسة. وتختلف هذه

النظريات في منطلقاتها الفكرية وزوايا تحليلها، إلا أنها تتكامل في تقديم رؤية شمولية تساعد على فهم السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق الكفاءة والفعالية.

تُعد نظرية الإدارة العلمية التي قدمها فريدريك تايلور من أوائل المحاولات المنظمة لتفسير الأداء الوظيفي، حيث ركزت على البعد المادي والتقني للعمل. فقد انطلقت هذه النظرية من افتراض أساسي مفاده أن تحسين الأداء يتحقق من خلال تحليل العمل إلى عناصره البسيطة، ثم إعادة تنظيمه وفق أسس علمية دقيقة. فالتخصص وتقسيم العمل يسمحان برفع كفاءة العامل من خلال التركيز على مهمة محددة، مما يؤدي إلى تقليل الجهد الضائع وزيادة الإنتاجية (الحراحشة، 2010، ص 61). كما ربط تايلور الأداء بنظام الحوافز المادية، معتبراً أن العامل يستجيب بشكل مباشر للمكافآت المالية، وهو ما يعكس رؤية ميكانيكية للإنسان داخل التنظيم. غير أن هذه المقاربة، رغم إسهامها في رفع الإنتاجية، تعرضت لانتقادات بسبب إهمالها للجانب الإنساني والاجتماعي للعامل.

وفي مقابل هذا التوجه، جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتقدم تصوراً أكثر شمولية للأداء الوظيفي، حيث أكدت أن الإنسان ليس مجرد آلة إنتاج، بل كائن اجتماعي يتأثر بعلاقاته داخل جماعة العمل. وقد أظهرت تجارب إلتون مايو أن الأداء يرتبط بشكل وثيق بالروح المعنوية للعاملين وبطبيعة التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة (القرالة، 2009، ص 25). فالشعور بالانتماء والتقدير يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء، كما أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية يساهم في تحسين بيئة العمل وتقليل الصراعات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، أعادت هذه النظرية الاعتبار للعامل كإنسان له حاجات نفسية واجتماعية يجب تلبيتها لتحقيق الأداء الأمثل.

أما نظرية التوقعات التي قدمها فيكتور فروم، فقد ركزت على البعد الإدراكي في تفسير الأداء، حيث ترى أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتحدد بناءً على توقعاته لنتائج هذا السلوك. فالموظف لا يبذل جهداً إلا إذا كان يعتقد أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيترتب عليه مكافأة ذات قيمة بالنسبة له (الفروخ، 2010، ص 58). وبذلك، فإن الأداء الوظيفي يصبح نتيجة لعملية عقلانية يقوم فيها الفرد بموازنة بين الجهد والتكلفة من جهة، والعائد المتوقع من جهة أخرى. وتبرز أهمية هذه النظرية في كونها تفسر الفروق الفردية في الأداء، حيث أن اختلاف إدراك الأفراد لقيمة المكافآت أو لاحتمالية الحصول عليها يؤدي إلى اختلاف مستويات أدائهم داخل نفس المنظمة.

ومن جهة أخرى، تبرز نظرية وضع الأهداف كمدخل مهم لتحسين الأداء، حيث تؤكد أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يسهم في توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق الإنجاز. فالأهداف تعمل كمعايير يقيس من خلالها الفرد مدى تقدمه، كما أنها تحفزه على بذل مزيد من الجهد لتحقيقها (عدان، 2018، ص 85). وتزداد فعالية هذه النظرية عندما تكون الأهداف صعبة ولكن قابلة للتحقيق، لأنها تخلق تحدياً إيجابياً يدفع الفرد إلى تطوير قدراته. كما أن مشاركة الموظف في تحديد هذه الأهداف تعزز من التزامه بها، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائه.

وفي سياق التحولات المعاصرة، ظهر مدخل الإنتاج المعرفي والتعلم التنظيمي ليعكس طبيعة العمل في الاقتصاد الحديث، حيث أصبحت المعرفة المورد الأساسي للمنظمات. فالأداء لم يعد يُقاس فقط بحجم الإنتاج أو سرعة الإنجاز، بل بمدى قدرة الموظف على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير العمل (الأصبحي، 2023، ص 34). ويؤكد هذا المدخل على أهمية التعلم المستمر داخل المنظمة، حيث يتم تحويل الخبرات الفردية إلى معرفة جماعية يمكن استثمارها في تحسين الأداء. كما يشير إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية رأس مالها البشري تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز التنافسي.

وعليه، فإن هذه النظريات، رغم اختلافها، تقدم إطاراً تفسيرياً متكاملاً للأداء الوظيفي. فالنظرية الكلاسيكية ركزت على الكفاءة التقنية، في حين سلطت نظرية العلاقات الإنسانية الضوء على البعد الاجتماعي، بينما اهتمت نظرية التوقعات بالجانب الإدراكي، وأبرزت نظرية الأهداف أهمية التوجيه والتحفيز، في حين جاء المدخل المعرفي ليواكب التحولات الحديثة في بيئة العمل. ومن خلال هذا التكامل، يمكن للمنظمات أن تتبنى مقاربة شمولية لتحسين الأداء، تجمع بين تطوير القدرات الفردية، وتعزيز الدافعية، وخلق بيئة تنظيمية محفزة قائمة على التعلم والابتكار.

تُعد العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي من أكثر العلاقات تعقيداً في ميدان علم اجتماع العمل والتنظيم، نظراً لتداخل الأبعاد النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تحكمها. فالضغوط المهنية لا تمثل مجرد عامل خارجي طارئ، بل تُعد جزءاً بنيوياً من بيئة العمل الحديثة التي تتسم بتسارع الإيقاع وارتفاع متطلبات الأداء. ومن هذا المنطلق، فإن فهم هذه العلاقة يتطلب النظر إليها كعملية ديناميكية تتأثر بدرجة تحمل الفرد، وطبيعة التنظيم، ونوعية المهام المسندة إليه.

تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي تأخذ في الغالب طابعاً عكسياً، خاصة عندما تتجاوز الضغوط حدودها الطبيعية. فكلما ارتفعت مستويات الضغط الناتج عن غموض الدور، أو تضارب التوقعات، أو كثافة العمل، أدى ذلك إلى استنزاف الموارد النفسية والبدنية للفرد، مما ينعكس بشكل مباشر على أدائه (عدان، 2018، ص 83). ويظهر هذا التأثير في شكل انخفاض في جودة العمل، وزيادة في معدلات الخطأ، وضعف القدرة على التركيز. فالضغوط المرتفعة تخلق حالة من التوتر المستمر، تجعل الموظف غير قادر على استثمار قدراته بشكل فعال، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تراجع مستوى الإنتاجية داخل المنظمة.

غير أن هذه العلاقة لا يمكن اختزالها في بعدها السلبي فقط، إذ تؤكد بعض الاتجاهات الحديثة أن الضغوط المهنية قد تلعب دوراً إيجابياً في ظروف معينة. فوجود مستوى معتدل من الضغط يمكن أن يعمل كمحفز يدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل. ويُفسر ذلك من خلال ما يُعرف بمنحنى العلاقة بين الضغط والأداء، حيث يرتفع الأداء تدريجياً مع زيادة الضغط إلى أن يصل إلى نقطة توازن معينة، بعدها يبدأ في الانخفاض (الحراحشة، 2010، ص 58). وتُبرز هذه الفكرة أن غياب الضغط تماماً قد يؤدي إلى حالة من الركود واللامبالاة، في حين أن الإفراط فيه يؤدي إلى الإرهاق والانهيار، مما يجعل التحدي الحقيقي أمام الإدارة هو تحقيق التوازن بين التحفيز والضغط.

وفي سياق الاقتصاد المعرفي، تزداد أهمية دراسة تأثير الضغوط على الإنتاج المعرفي داخل المنظمة. فالموظف الذي يعمل تحت ضغط مستمر يفقد قدرته على التفكير الإبداعي، ويميل إلى الاعتماد على الحلول التقليدية والأنماط الجاهزة في الأداء (الأصبحي، 2023، ص 34). ويرجع ذلك إلى أن التوتر النفسي يؤثر على الوظائف المعرفية العليا مثل التركيز، والذاكرة، واتخاذ القرار. وبالتالي، فإن بيئة العمل التي يغلب عليها الضغط المرتفع قد تحد من قدرة المؤسسة على الابتكار، مما يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية في المدى البعيد.

كما أن الضغوط المهنية لا تؤثر فقط على الأداء الفردي، بل تمتد آثارها إلى البعد الجماعي داخل المنظمة. فالموظف المرهق نفسياً قد يميل إلى الانسحاب الاجتماعي، أو تقليل تفاعله مع زملائه، وهو ما يضعف من روح الفريق والتماسك التنظيمي. وقد تظهر أيضاً سلوكيات سلبية مثل الغياب المتكرر، أو التأخر عن العمل، أو ضعف الالتزام بالمهام، وهي كلها مؤشرات على تدهور الأداء السياقي الذي يُعد أساساً لنجاح

،العمل الجماعي (القرالة، 2009، ص 21). ومن هنا، فإن الضغوط المرتفعة لا تؤثر فقط على نتائج العمل .بل تمس أيضاً المناخ التنظيمي ككل

.وفي المقابل، تلعب البيئة التنظيمية دوراً محورياً في التخفيف من حدة التأثير السلبي للضغوط على الأداء فوجود نظام فعال للتعلم التنظيمي يمكن أن يعزز من قدرة الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل ،المتزايدة. فالموظف الذي يمتلك مهارات متنوعة ومعارف حديثة يكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وإدارة وقته بشكل أفضل، والتعامل مع الضغوط بطريقة إيجابية (الفروخ، 2010، ص 55). كما أن الدعم الاجتماعي داخل المؤسسة، سواء من طرف الزملاء أو القادة، يساهم في تقليل الشعور بالضغط ويعزز من .القدرة على الصمود أمام الأعباء المهنية

إضافة إلى ذلك، تلعب القيادة التنظيمية دوراً حاسماً في ضبط العلاقة بين الضغوط والأداء. فالقائد الذي يمتلك مهارات تواصل فعالة، ويحرص على توزيع المهام بشكل عادل، ويوفر تغذية راجعة مستمرة، يستطيع خلق بيئة عمل متوازنة تقل فيها مستويات التوتر. كما أن اعتماد أساليب مرنة في التسيير، مثل إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، يساهم في تقليل الشعور بالضغط الناتج عن فرض الأوامر، ويعزز من الإحساس .بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء

ومن منظور سوسيولوجي، يمكن اعتبار الضغوط المهنية نتاجاً للتفاعل بين الفرد والبنية التنظيمية. فكلما كانت هذه البنية أكثر تعقيداً وبيروقراطية، زادت احتمالات ظهور الضغوط المرتبطة بالغموض والصراع في الأدوار. وفي المقابل، فإن التنظيمات التي تعتمد على الوضوح، والمرونة، والتواصل الفعال، تكون أكثر قدرة على خلق بيئة عمل صحية تدعم الأداء. ومن هنا، فإن معالجة الضغوط المهنية لا تقتصر على .التدخل على مستوى الفرد، بل تتطلب أيضاً إعادة النظر في أساليب التنظيم والإدارة

وعليه، فإن العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة مركبة تتأثر بعدة عوامل متداخلة. فالضغوط قد تكون محفزاً للأداء في حدود معينة، لكنها تتحول إلى عامل معيق عندما تتجاوز قدرة الفرد على التحمل. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري على المنظمات أن تتبنى سياسات متوازنة تهدف إلى إدارة الضغوط وليس القضاء عليها، من خلال تحسين ظروف العمل، وتعزيز .الدعم التنظيمي، وتنمية مهارات الأفراد، بما يضمن تحقيق الأداء الفعال والاستقرار المهني في آن واحد

:ثامنا:النموذج التصوري للضغوط المهنية والأداء الوظيفي

يُعد النموذج التصوري للعلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي من أهم النماذج التحليلية في سوسيولوجيا التنظيم، حيث يقوم على فهم الضغوط باعتبارها عملية ديناميكية متسلسلة وليست مجرد حالة معزولة، إذ تبدأ هذه العملية بمثيرات تنظيمية موضوعية داخل بيئة العمل، ثم تمر عبر آليات ،إدراكية ونفسية لدى الفرد، لتنتهي باستجابات سلوكية تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي ،وهو ما يجعل الأداء نتيجة مركبة لتفاعل عدة عوامل وليس انعكاساً بسيطاً لعامل واحد (وعواع، 2018 ص 280). ويؤكد هذا الطرح أن الضغوط المهنية لا يمكن فهمها خارج سياقها التنظيمي والاجتماعي، حيث تتداخل فيها طبيعة العمل، وهيكل التنظيم، وثقافة المؤسسة، مع الخصائص الفردية للموظف، مما .يجعل العلاقة بينها وبين الأداء علاقة معقدة تتطلب تحليلاً متعدد الأبعاد (مغزي، 2018، ص 650)

ينطلق النموذج في مرحلته الأولى من مدخل المثيرات، حيث تُفهم الضغوط المهنية على أنها مجموعة من العوامل الموضوعية التي تنشأ داخل بيئة العمل وتمارس تأثيراً مباشراً على الفرد، وتتمثل هذه العوامل في عبء العمل سواء كان كمياً نتيجة كثرة المهام المطلوبة في وقت محدود، أو كيفياً نتيجة تعقيد هذه المهام وحاجتها إلى مهارات عالية، الأمر الذي يضع الموظف تحت ضغط مستمر لإنجازها في الوقت المحدد، وهو ما قد يؤدي إلى الإرهاق الذهني والبدني (وعواع، 2018، ص 281). كما يُعد غموض الدور وصراعه من أهم مصادر الضغط، حيث يؤدي عدم وضوح المسؤوليات أو تضارب الأوامر الصادرة من الإدارة إلى حالة من التشتت وفقدان الاتجاه لدى الموظف، مما ينعكس سلباً على أدائه ويقلل من كفاءته في إنجاز العمل ،(مغزي، 2018، ص 651). ولا يمكن إغفال تأثير الظروف الفيزيقية للعمل، مثل الضوضاء، وسوء الإضاءة وغياب التجهيزات المناسبة، والتي تشكل عوامل ضغط غير مباشرة لكنها تؤثر بشكل كبير على تركيز الفرد .وقدرته على الإنجاز، خاصة في الأعمال التي تتطلب دقة عالية (وعواع، 2018، ص 281)

غير أن هذه المثيرات لا تؤدي إلى نفس النتائج لدى جميع الأفراد، وهو ما يفسره النموذج من خلال مدخل الاستجابة الذي يمثل المرحلة الثانية، حيث يتم التركيز على كيفية ترجمة الضغوط إلى استجابات نفسية وسلوكية تؤثر على الأداء الوظيفي، فالتعرض المستمر للضغوط يؤدي إلى ظهور استجابات فسيولوجية ونفسية مثل القلق والتوتر والاحتراق النفسي، وهي حالات تؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية وتراجع القدرة على التركيز واتخاذ القرار، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء (وعواع، 2018، ص 281). كما تظهر استجابات سلوكية واضحة داخل بيئة العمل، مثل انخفاض الإنتاجية، وزيادة الأخطاء المهنية، وكثرة

الغياب والتأخر، وهي مؤشرات تدل على تدهور الأداء الوظيفي نتيجة العجز عن التكيف مع متطلبات العمل (مغزي، 2018، ص 652). ويؤكد هذا المدخل أن الأداء ليس نتيجة مباشرة للضغوط، بل هو نتيجة لهذه الاستجابات التي تعكس مدى قدرة الفرد على التكيف أو فشله في ذلك (وعواع، 2018، ص 281).

أما المرحلة الثالثة في النموذج فتتمثل في المقاربة التفاعلية، وهي التي تُعد جوهر هذا التصور، حيث تفسر العلاقة بين المثيرات والاستجابات من خلال دور الإدراك الذاتي لدى الموظف، فالفرد لا يستجيب للضغوط بشكل ميكانيكي، بل يقوم أولاً بتقييمها وتقدير مدى خطورتها مقارنة بقدراته وإمكاناته، فإذا أدرك أن متطلبات العمل تفوق ما يمتلكه من مهارات أو موارد، فإنه يدخل في حالة من التوتر والعجز النفسي، مما يؤدي إلى تراجع أدائه بشكل واضح (مغزي، 2018، ص 651). وفي المقابل، إذا تمكن من استخدام استراتيجيات فعالة للمواجهة مثل تنظيم الوقت، أو طلب الدعم من الزملاء، أو تطوير مهاراته، فإنه يستطيع الحد من تأثير الضغوط والحفاظ على مستوى مقبول من الأداء، وهو ما يعكس الطابع الديناميكي لهذه العلاقة (وعواع، 2018، ص 282). وتبرز هنا أهمية مفهوم "المواءمة" الذي يشير إلى التوازن بين متطلبات البيئة وقدرات الفرد، حيث يمثل هذا التوازن العامل الحاسم في تحديد اتجاه العلاقة بين الضغوط والأداء (مغزي، 2018، ص 651).

كأحد أهم النماذج التفسيرية، حيث يرى (P-E Fit) وفي هذا الإطار، يبرز نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة أن الأداء الوظيفي المثالي يتحقق عندما يكون هناك توافق بين خصائص الفرد (مثل المهارات والخبرات) ومتطلبات الوظيفة (مثل طبيعة المهام وظروف العمل)، وأن أي اختلال في هذا التوازن يؤدي إلى ظهور الضغوط المهنية التي تنعكس سلباً على الأداء (وعواع، 2018، ص 282). فالفرد الذي يمتلك قدرات أقل من متطلبات العمل يشعر بالعجز والتوتر، في حين أن الفرد الذي تتجاوز قدراته متطلبات العمل قد يعاني من الملل وانخفاض الدافعية، وفي كلتا الحالتين يتأثر الأداء بشكل سلبي، مما يؤكد أن التوازن هو الشرط الأساسي لتحقيق الأداء الفعال (مغزي، 2018، ص 652). ويُظهر هذا النموذج أن الضغوط ليستظاهرة مطلقة، بل نسبية تختلف باختلاف الأفراد وظروفهم، وهو ما يفسر الفروق الفردية في الأداء داخل نفس البيئة التنظيمية (وعواع، 2018، ص 282).

كما يسمح هذا النموذج بفهم دور العوامل التنظيمية في التأثير على العلاقة بين الضغوط والأداء، حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من حدة الضغوط من خلال تحسين ظروف العمل، وتوضيح الأدوار، وتوفير

الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، مما يساهم في تعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل ،(مغزي، 2018، ص 653). كما أن تبني سياسات التعلم التنظيمي يساهم في رفع مستوى مهارات الأفراد ،مما يقلل من الفجوة بين متطلبات العمل وقدراتهم، وبالتالي يحد من تأثير الضغوط على الأداء (وعواع ص 282). ويؤكد هذا الطرح أن إدارة الضغوط ليست مسؤولية الفرد فقط، بل هي مسؤولية ،2018 ،مشتركة بين الفرد والتنظيم، حيث يتطلب تحقيق الأداء الفعال تضافر الجهود بين الطرفين (مغزي .(ص 653 ،2018

وعليه، فإن النموذج التصوري للضغوط المهنية والأداء الوظيفي يقدم إطاراً تفسيرياً شاملاً يربط بين مصادر الضغط، واستجابات الأفراد، والعمليات التفاعلية التي تحدد طبيعة العلاقة بينهما، حيث يبرز أن الأداء الوظيفي هو نتيجة توازن دقيق بين متطلبات العمل وقدرات الفرد، وأن أي اختلال في هذا التوازن يؤدي إلى ظهور الضغوط التي تنعكس سلباً على الأداء، وهو ما يجعل من الضروري تبني مقاربات تنظيمية .حديثة تهدف إلى تحقيق هذا التوازن وضمان استقرار الأداء داخل المؤسسات (وعواع، 2018، ص 282)

تُعد الضغوط المهنية من أكثر الظواهر التي استقطبت اهتمام الباحثين في علم النفس التنظيمي وعلم .الاجتماع الوظيفي، وذلك لما لها من تأثير مباشر على سلوك العاملين ومستوى أدائهم داخل المؤسسات وقد تنوعت المقاربات النظرية التي حاولت تفسير هذه الظاهرة، فظهرت اتجاهات تركز على البيئة التنظيمية، وأخرى تركز على الفرد، وأخرى تدمج بين الطرفين في إطار تفاعلي شامل. ورغم هذا التعدد في الزوايا التفسيرية، إلا أن هذه النظريات تلتقي في مجموعة من النقاط الأساسية، كما تختلف في جوانب ،جوهرية تتعلق بمصدر الضغط، وطبيعة الاستجابة، وآليات التفسير والتعامل مع الظاهرة (وعواع .(ص 279 ،2018

تتفق مختلف النظريات المفسرة للضغوط المهنية على فكرة أساسية مفادها أن الضغط المهني، عندما يتجاوز مستوى معيناً من الاحتمال والقدرة على التحمل، يتحول إلى عامل سلبي يؤثر على التوازن النفسي والجسدي للعامل، مما يؤدي إلى انخفاض واضح في مستوى الأداء الوظيفي. فسواء كانت المقاربة بيئية أو نفسية أو تنظيمية، فإنها تقر بأن الإفراط في متطلبات العمل يولد حالة من الإرهاق المستمر الذي ينعكس .سلباً على الإنتاجية والدافعية (وعواع، 2018، ص 280)

كما تتقاطع هذه النظريات في تأكيدها على الطابع التفاعلي للضغط المهني، حيث لم يعد يُنظر إليه كعامل خارجي مستقل فقط، بل كنتاج لعلاقة ديناميكية بين خصائص البيئة المهنية من جهة، وخصائص الفرد النفسية والمعرفية من جهة أخرى. فالموظف لا يستجيب للضغوط بشكل آلي، بل يقوم بتفسيرها وفق ،إدراكه الشخصي وقدراته وخبراته السابقة، وهو ما يجعل نفس الموقف المهني مصدراً للضغط لدى فرد .ومصدراً للتحدي لدى فرد آخر (مغزي، 2018، ص 651)

وتتفق كذلك هذه النظريات على الهدف الوقائي والتطبيقي لدراسة الضغوط المهنية، إذ لا يقتصر اهتمامها على التفسير النظري فقط، بل يمتد إلى محاولة وضع آليات واستراتيجيات تساعد المؤسسات على تقليل آثار الضغط وتحسين بيئة العمل. فالمقاربة العلمية الحديثة للضغط تسعى إلى حماية المورد البشري من الانهيار المهني أو ما يعرف بالاحتراق الوظيفي، من خلال تحسين التنظيم، وتخفيف الأعباء، وتطوير .أساليب الدعم النفسي داخل بيئة العمل (وعواع، 2018، ص 279)

ومن نقاط التشابه أيضاً الاعتراف بأن الضغط المهني ظاهرة شاملة لا تقتصر على قطاع معين، بل يمكن أن تظهر في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتعليمية والصحية، مما يجعلها قضية عامة تتطلب معالجة متعددة الأبعاد. كما تتفق معظم النظريات على أن استمرار الضغط لفترات طويلة يؤدي إلى نتائج سلبية تتجاوز الأداء، لتشمل الصحة النفسية والجسدية والتوازن الاجتماعي للفرد داخل وخارج العمل .(وعواع، 2018، ص 280)

رغم نقاط الالتقاء السابقة، إلا أن الاختلاف بين النظريات المفسرة للضغوط المهنية يبقى واضحاً، خاصة فيما يتعلق بتحديد مصدر الضغط الأساسي. فالنظريات الكلاسيكية أو الوضعية تميل إلى اعتبار أن ،الضغط ناتج عن العوامل الخارجية في بيئة العمل، مثل كثافة المهام، وغموض الدور، وتعارض التعليمات ،وضغط الوقت، حيث تُعد هذه العوامل هي المحرك الأساسي لظهور التوتر لدى العاملين (وعواع، 2018 .(ص 281

في المقابل، جاءت المقاربات المعرفية لتعيد تفسير الظاهرة من زاوية مختلفة، حيث ترى أن مصدر الضغط لا يكمن في الحدث الخارجي بحد ذاته، بل في كيفية إدراك الفرد لهذا الحدث وتقييمه ذهنياً. فالموقف نفسه قد يُفسر كتهديد من طرف موظف، بينما يُنظر إليه كتحدٍ محفز من طرف موظف آخر، وهو ما يعني أن .الضغط يرتبط بالبنية الإدراكية والمعرفية للفرد وليس فقط بالبيئة المحيطة به (مغزي، 2018، ص 651)

كما تختلف النظريات أيضاً في تفسير طبيعة الاستجابة للضغط المهني. فالمقاربة الفسيولوجية تعتبر أن تراجع الأداء هو نتيجة مباشرة لاستجابة عضوية داخل الجسم، حيث يؤدي التعرض المستمر للضغط إلى استنزاف الطاقة الحيوية للفرد وظهور أعراض الإرهاق الجسدي والعقلي، مما ينعكس سلباً على قدرته الإنتاجية (مغزي، 2018، ص 649).

أما المقاربات التنظيمية، فترى أن انخفاض الأداء لا يعود فقط إلى الإرهاق الفردي، بل إلى سوء التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل، حيث يحدث خلل في "التطابق الوظيفي" بين ما تتطلبه المؤسسة وما يمتلكه الموظف من مهارات ومعارف، وهو ما يؤدي إلى ضعف الأداء حتى في غياب ضغط نفسي حاد (وعواع، 2018، ص 282).

ومن أوجه الاختلاف كذلك، اختلاف النظريات في تفسير آليات التعامل مع الضغط. فبعض الاتجاهات الكلاسيكية تركز على ضرورة تغيير البيئة المهنية نفسها، من خلال إعادة تنظيم العمل وتقليل الأعباء وتحسين ظروف العمل، باعتبار أن الضغط ناتج عن عوامل موضوعية يجب تعديلها (وعواع، 2018، ص 281).

في حين تركز النظريات المعرفية والسلوكية على أهمية تعديل طريقة تفكير الفرد واستجابته الداخلية تجاه المواقف الضاغطة، من خلال إعادة التقييم المعرفي وتطوير استراتيجيات التكيف النفسي، مما يساعد على تقليل الشعور بالضغط حتى في وجود نفس الظروف الخارجية (مغزي، 2018، ص 653).

يمكن القول إن اختلاف النظريات المفسرة للضغوط المهنية لا يعني تعارضها، بل يعكس تكاملاً معرفياً في فهم الظاهرة من زوايا متعددة. فالنظريات البيئية تسلط الضوء على دور المؤسسة في خلق الضغط، بينما تركز النظريات النفسية على دور الفرد في تفسيره، في حين تحاول المقاربات التفاعلية الجمع بين الطرفين في نموذج شامل يفسر العلاقة الجدلية بين الفرد وبيئة العمل (وعواع، 2018، ص 282).

كما أن هذا التنوع النظري ساهم في تطوير فهم أكثر دقة للضغط المهني، حيث لم يعد يُنظر إليه كعامل سلبي بسيط، بل كعملية مركبة تتداخل فيها العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية. وقد أدى ذلك إلى ظهور استراتيجيات تدخل أكثر فعالية، تجمع بين تحسين ظروف العمل من جهة، وتعزيز القدرات النفسية والمعرفية للأفراد من جهة أخرى (مغزي، 2018، ص 653).

يتضح من خلال تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين النظريات المفسرة للضغوط المهنية أن هذه الظاهرة .لا يمكن اختزالها في سبب واحد أو تفسير واحد، بل هي نتيجة تفاعل معقد بين الفرد والبيئة التنظيمية ،كما أن هذا التعدد في المقاربات النظرية يمثل ثراءً علمياً يسمح بفهم أعمق وأكثر شمولية للضغط المهني .ويوجه نحو حلول عملية أكثر فعالية داخل المؤسسات الحديثة (وعواع، 2018، ص 280)

- **خاتمة الفصل الثاني:**

نستخلص مما سبق أن الأداء الوظيفي ليس مجرد مخرجات كمية، بل هو محصلة تفاعل معقد بين قدرات الفرد وبيئته التنظيمية. وقد أظهر التحليل النظري أن الضغوط المهنية تعمل كمتغير حاسم يمكن أن يحفز الأداء في حدوده الطبيعية، أو يدفع به نحو التدهور إذا ما تجاوزت هذه الضغوط قدرات الموظف على التكيف. إن الانتقال من المداخل الكلاسيكية إلى المقاربات التفاعلية الحديثة يؤكد ضرورة تبني نماذج توازن بين متطلبات الوظيفة والموارد المتاحة للموظف، وهو ما سنحاول اختباره واقعياً في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة للوقوف على أثر هذه الضغوط في الميدان."

الفصل الثالث: "الضغوط المهنية و أثرها على الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية – دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA"

- **مقدمة الفصل الثالث:**

قمنا بالانتقال من الإطار النظري والمنهجي إلى الواقع العملي لمؤسسة ميناء أرزيو "EPA" .وهنا تتحول الأسئلة والفرضيات إلى بيانات ملموسة، عبر تطبيق الأدوات التي تمّ إعدادها ميدانيًا على عينة من العاملين بالميناء، بهدف استجلاء طبيعة الضغوط المهنية السائدة ومدى انعكاسها على مؤشرات الأداء الوظيفي والتنظيمي. بدئنا بتحليل البنية التنظيمية و البشرية للمؤسسة، ثم انتقلنا إلى دراسة الضغوط المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو و انتهينا بدراسة أثر الضغوط المهنية على الأداء بمؤسسة ميناء أرزيو.

المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية و البشرية لميدان الدراسة:

نحاول أيضا، تحليل البنية التنظيمية و البشرية لمؤسسة ميناء أرزيو، بحيث يرجع إنشاء ميناء أرزيو إلى العصور الرومانية (التسمية القديمة بورتوس-ماغنوس) بفضل الصفات الاستثنائية لمينائه وموقعه من منفذ السهول الغنية في سيق وهابرا، وقد عرف هذا الميناء مراحل مختلفة في بنائه وكان أول هيكل بحري عبارة عن هبوط 60 × 12 مترا بين 1833و 1870.

ويسمى الآن مول 2. وفيما بين عامي 1905 و1982، نُفذت أعمال مختلفة لتوسيع الميناء وتطويره. وأصبح مع بداية وحدات البتروكيماويات ، ميناء متخصص في حركة المينائية.

هذا الميناء، الذي بني مؤخراً (1975- 1978) ، يشكل جزءاً أساسياً من سلسلة النقل البحري التي تنتهجها مؤسسة .G.N.L تم تحميل الميناء لأول مرة من قبل G.N.L في عام 1978. ويضمن هذا الميناء بالإضافة إلى نشاطه الغازي، إزالة منتجات أخرى مثل النفط الخام والكثافة G.P.L والأمونيا السائلة.

وقد احتل هذان الموانئ المرتبة الأولى في الموانئ الوطنية على مدى السنوات العديدة الماضية على نطاق الموانئ الكبيرة في منطقة البحر الأبيض المتوسط مما يشكل ربطا أساسيا في سلسلة النقل البري والبحري للمحروقات.

يوفر الميناءان اللذان تم اختيارهما لموقعهما قدرات إنتاجية مهمة للغاية بالنظر إلى المرافق التي تم إنشاؤها. وأسندت إدارة هذين الميناءين في عام 1982 إلى مؤسسة ميناء أرزيو (المرسوم رقم 82-288 المؤرخ 14 آب/أغسطس 1982 الذي أنشئ بموجبه مؤسسة ميناء أرزيو.

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 الى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون منهج علمياز جزائر ي بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8مليار منهج علمياز مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaireتسمى« SERPORT/Spa »

المؤسسة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي :

- القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية
- مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية ".I.S.P.S"

كما يحتل ميناء ارزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المينائية الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

وتتمتع ميناءا أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامها لعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52٪ من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد المؤسسة منذ 25 يونيو 2014 وفقًا لمعيار iso9001 version » « 2008لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار« iso9001version 2015/2018 »

في سنة 1974 وعلى أتر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16نوفمبر1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.

تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتسيير ميناءين:

ميناء ارزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المينائية الجزائرية ، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشئات في عين المكان و هذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام و هي:

- استغلال الأدوات ومرافق الموانئ.
- أعمال الصيانة والتجهيز و الصيانة تجديد الهيكل الفوقي للميناء.
- القيام، بالتنسيق مع السلطات المعنية الأخرى، بتطوير برامج الصيانة والتجهيز والصيانة وإنشاء الهياكل الأساسية للموانئ.
- عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن .
- ممارسة الضبط والأمن الميناء داخل الحدود العامة للميناء

*هذه المهام مطابقة للمهام المنصوص عليها في القانون البحري والتي على الميناء التقيد بها.

يتكون الإرشاد البحري من مساعدة ربان السفينة من خلال تزويده بالمهارات والخبرة المحلية لضمان مرور السفينة من البحر إلى الميناء والقيام بالمناورة بقاطرة أو بدون قاطرة في المناطق المحظورة المحاطة بالمنشآت المينائية ، في أقل وقت وفي أفضل الظروف الأمنية. إنهم على اتصال مباشر مع القاطرات وأطقم الإرساء الذين يتدخلون أيضًا عندما ترسو السفينة وتغادر وهو مؤمن بين منارة جزيرة أرزيو وخط الزوال 00 ° 10 غربًا ، ويتدخل الرسو على التوالي عند دخول وخروج سفن مرفأ الميناء.

تمتلك مؤسسة أرزيو المينائية أسطولًا مكونًا من خمسة قوارب تجريبية و اثنتا عشر قاربًا للرسو وصندلًا لاستعادة النفط ومركبة بحرية متعددة الوظائف قيد الإنشاء. ولدى مؤسسة ميناء أرزيو أيضا سد عائم .

- هيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء أرزيو



المبحث الثاني: دراسة الضغوط المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو:EPA

- **تفريغ الأجوبة:**

1) كيف تقيمون بيئة العمل الحالية داخل مؤسسة ميناء أرزيو، وهل تعتبرون "الضغط المهني" ظاهرة طبيعية تر افق العمل المينائي أم إشكالية تنظيمية تستدعي التدخل المستمر؟

بالعامية:
بصراحة كاين مليح وكاين ماشي مليح. الميناء عندو موقع مليح والبنية تتطور ديما وعندنا شهادات يعني نخدمو بطريقة منظمة. بصح في نفس الوقت الخدمة فيها ضغط 2015: 9001 ISOاجودة كيما كبير خاطر طبيعة الميناء صعيبة خاصة مع المواد الحساسة كيما المحروقات والمواد الخطيرة.

بالفصحى :

بصراحة: فيها إيجابيات وسلبيات. الإيجابيات: ميناء أرزيو موقع استراتيجي، بنيات تحتية في تطور مستمر ، وشهادات جودة مثل ISO 9001:2015

تدل على التزامنا بالمعايير الدولية. لكن السلبيات: طبيعة العمل المينائي فيها ضغط عملياتي حقيقي، خاصة مع التعامل مع مواد حساسة كالمحروقات والمواد

2) ما هي أبرز المصادر التنظيمية التي ترصدونها كمسببات رئيسية للضغط النفسي والجسدي لدى فئة العمال والإطارات الميدانية؟

بالعامية:
كاين ضغط طبيعي خاطر الخدمة ما توقفش 24 ساعة، السفن تدخل وتخرج ديما والشحن والتفريغ ما يوقفش. بصح كاين ضغط آخر من التنظيم كيما البيروقراطية، نقص التنسيق، ولا تأخر الصيانة. دورنا نفرقو بين الطبيعي والتنظيمي ونحاولو نصلحو اللي نقدروا عليه

بالفصحى:

جزء من الضغط "طبيعي" لأنه مرتبط بطبيعة الميناء: عمل 7/24، سفن تدخل وتخرج، شحن وتفريغ مستمر .لكن الجزء الثاني "تنظيمي": أحياناً البيروقراطية، أو نقص التنسيق بين المصالح، أو تأخر الصيانة يخلق ضغط إضافي. دورنا كمديرية موارد بشرية هو التمييز بين الاثنين والتدخل حيث نقدر

السؤال 3:

كيف ينعكس الضغط المهني المتراكم وتعب الورديات على نتائج تقييم الأداء السنوي أو الدوري الذي تجريه مديريتكم للعمال؟

بالعامية:

ايه كاين تأثير بصح احنا واعيين به. التقييم ماشي غير على عدد السفن والبضائع، حتى على الجودة كيما السلامة والعمل الجماعي والمبادرة. إذا العامل تعبان من الورديات نحاولو ناخذو هذا بعين الاعتبار. وإذا كاين ظروف خاصة نفتحولو ملف دعم. وفي الذروة نديرو تقييم مرن على حسب الجهد.

بالفصحى :

نعم، لكننا واعين بهاد الإشكال. في نظامنا، التقييم ما يعتمدش فقط على "الكم" (عدد السفن، حجم البضائع)، بل أيضاً على "الكيف" (الالتزام بالسلامة، العمل الجماعي، المبادرة). إذا عامل كان مجهد بسبب الورديات، نحاول نأخذ هاد العامل في الاعتبار، خاصة إذا كان أداؤه السابق جيد. نطلب من المشرفين الميدانيين يوثقوا ملاحظات مفصلة، ما يكفيش "ممتاز" أو "ضعيف". إذا عامل عنده ظروف خاصة (مرض عائلي، إرهاق مزمن)، نفتح ملف دعم فردي. في حالات الذروة، نعتمد "تقييم مرن" يركز على الجهد المبذول، مش فقط على النتائج.

السؤال :4

هل تسجلون ارتباطاً إحصائياً أو تبريرياً من خلال سجلاتكم بين فترات الذروة واشتداد وتيرة العمل وبين الارتفاع المفاجئ في معدلات التغيب عن العمل والإجازات المرضية القصيرة؟

بالعامية:

من خلال الحضور والغياب نلاحظو بلي كي يزيد الضغط في الذروة تزيد الإجازات القصيرة والتأخرات. ما نحكموش على الناس بصح الواقع يقول كي يزيد الضغط الإنسان يولي يعيط لجسمو يرتاح. الحل ماشي عقاب بصح تنظيم الخدمة مليح ودعم الفرق وتوعية العمال.

بالفصحى:

من خلال سجلات الحضور والغياب، نلاحظ ارتفاعاً ملحوظاً في الإجازات المرضية القصيرة (1-3 أيام) خلال فترات الذروة (مثلاً: موسم تصدير الغاز، أو صيانة طارئة). والتأخرات المتكررة في بداية الورديات الليلية. ما نحكمش على النوايا، لكن الواقع يقول: لما الضغط يزيد، الجسد والعقل يبحثوا عن "منفس". العامل المجهد يمرض أكثر، أو يلقى عذر يتغيب بيه. الحل ما يكونش في العقاب، بل في تحسين توزيع الأحمال، تعزيز فرق الدعم في فترات الذروة، توعية العمال بأهمية الراحة والتغذية.

السؤال :5

إلى أي مدى تتفقون مع الطرح الذي يرى أن تشتت الانتباه والتوتر الناتجين عن الإرهاق هما المسببان الرئيسيان لحوادث العمل المسجلة لديكم؟

بالعامية:

ايه بنسبة كبيرة. كاين دراسات تقول بلي الضغط والتشتت سبب كبير في الحوادث. نحاولو نقلصو هذا بصح يبقى الإنسان هو الأضعف كي يكون تعبان ولا قلقان تزيد الأخطاء. .HSEبالبروتوكولات والتكوين و

بالفصحى:

نعم، بنسبة كبيرة. دراسات محلية تؤكد أن الضغط المهني والتشتت الذهني من الأسباب الرئيسية لحوادث العمل في المؤسسات المينائية. في ميناء أرزيو، نحاول نقلص هاد النسبة بـ: بروتوكولات صارمة، Check-listلكن يبقى العامل البشري هو الأضعف: التعب، القلق، .HSEقبل العمليات، تدريب مستمر، ومراقبة والمشاكل الشخصية كلها تزيد الخطر.

السؤال 6

كيف تتعامل مديرية الموارد البشرية مع نظام العمل بالتناوب الذي يؤثر على المردودية الفردية للعمال، وهل هناك مساعٍ لتحديث أو تكييف هذا النظام؟

بالعامية:

نخدمو بنظام 3 ورديات باش الخدمة ما توقفش. فيه إيجابيات كيما دخل إضافي ومرونة، بصح فيه سلبيات كيما التعب واضطراب الحياة.

بالفصحى:

نعمل بنظام 3 ورديات (صباح/مساء/ليل) لضمان استمرارية الخدمة. النظام فيه إيجابيات (دخل إضافي، مرونة نسبية) وسلبيات (اضطراب الحياة الاجتماعية، إرهاق مزمن).

السؤال 7

هل تتلقون على مستوى إدارتكم شكاوى أو تقارير حول تزايد النزاعات المهنية أو تدهور العلاقات بين العمال ورؤسائهم المباشرين نتيجة لضغوط العمل، وكيف يتم التدخل لفضها إدارياً؟

بالعامية:

ايه خاصة في الضغط. المشاكل تكون بين العامل والمشرف بسبب التعليمات أو بين الزملاء بسبب التنافس.

بالفصحى :

نعم، خاصة في فترات الضغط. أغلب النزاعات تكون بين عامل ومشرف مباشر بسبب تعليمات غير واضحة أو توزيع غير عادل للمهام، أو بين زملاء بسبب التنافس أو اختلاف أسلوب العمل.

السؤال 8

هل ترون أن سياسة الأجوروالحوافز المعتمدة في المؤسسة مثل منح الخطر، والمناوبة، والمردودية تنجح فعلياً في امتصاص استياء العمال وتعويضهم عن حجم الضغط الممارس عليهم؟

بالعامية:

كاين راتب ومنح وعلاوات، يعوضو شوية التعب بصح ماشي كامل.

بالفصحى :

الراتب الأساسي + منح الخطر + علاوات الورديات + مكافآت الإنتاجية. هاد الحزمة تعوّض جزئياً الجهد المبذول.

السؤال 9

هل سجلتم في السنوات الأخيرة حالات لاستقالات، أو طلبات تحويل وتغيير مناصب، أو حتى تقاعد مسبق، كان دافعها الأساسي التصريح بعدم القدرة على تحمل الضغط التنظيمي للميناء؟

بالعامية:

كاين اللي ما قدرش يوفق بين الخدمة والعائلة، وكاين اللي حس بالضغط، وكاين اللي حس بلي مجهوده ما يتقدرش.

بالفصحى:

"ما نقدرش نجمع بين العمل والعائلة بسبب الورديات". "الضغط اليومي ما يخليني نطور نفسي مهنياً". "حسيت أن جهدي ما يتقدرش".

السؤال 10

ما هو دور مصلحة طب العمل داخل المؤسسة في التكفل الاستباقي والعلاجي بالعمال الذين تظهر عليهم علامات "الاحتراق الوظيفي" أو الانهيار العصبي أثناء تأدية مهامهم؟

بالعامية:

كاين عمال ما يحكوش على الضغط النفسي، وزيد الطبيب قليل وما يقدرش يتابع الجميع.

بالفصحى:

العامل يتردد يعلن أنه "منهار نفسياً" خوفاً من نظرة الزملاء أو التأثير على مساره المهني. الموارد محدودة: طبيب عمل واحد لـ 500+ عامل، ما يكفيش للمتابعة الفردية.

السؤال 11

هل تتضمن خطط التكوين والتطوير التي تبرمجها مديريتكم دورات تدريبية خاصة للعمال والإطارات وخاصة مشرفي الورديات حول استراتيجيات "إدارة الضغوط المهنية" والتحكم في التوتر؟

بالعامية:

كاين تكوين على الضغط وكيفاش يتصرفو المشرفين مع التعب.

بالفصحى:

دورات مخصصة في "إدارة الإجهاد": تقنيات تنفس، تنظيم الوقت، فصل العمل عن الحياة الخاصة. ورشات للمشرفين: كيف يكتشفوا علامات الإرهاق عند فريقهم، وكيف يتدخلوا.

السؤال 12

هل يوجد تنسيق فعلي بين مديرية الموارد البشرية ومديرية الأمن والوقاية HSEلتحسين ما يُعرف بـ"أرغونوميا العمل" لتقليل الجهد البدني والذهني للعمال على الأرصفة؟

بالعامية:

كاين تنسيق وتبادل تقارير على الحوادث والتعب.

بالفصحى:

نتبادل التقارير: حوادث العمل، حالات الإرهاق، شكاوى العمال. نشارك في لجان السلامة لضمان أن القرارات تحمي العامل.

السؤال 13

كيف تقيمون دور النقابة في المؤسسة، هل يساهم بفعالية في تأطير انشغالات العمال المتعلقة بظروف العمل الضاغطة و إيجاد حلول لها، أم أنه يشكل أحياناً مصدرضغط إضافي على الإدارة؟

بالعامية:

النقابة شريك مهم بصح العلاقة مرات تكون مليحة ومرات لا.

بالفصحى:

النقابة شريك ضروري، لكن العلاقة فيها مد وجزر

- **التحليل:**

في اعتقادنا تشكل مؤسسة ميناء أرزيو، باعتبارها واحدة من أهم الشرايين الاقتصادية والمينائية في الجزائر، فضاءً سوسيولوجياً وتنظيمياً بالغ التعقيد، حيث تتشابك فيه التناقضات بين متطلبات الإنتاجية العالية وطبيعة العلاقات الإنسانية.

إن مقاربة ظاهرة الضغوط المهنية في هذه المؤسسة لا يمكن أن تقتصر على التحليل النفسي الفردي، بل تتطلب تفكيكاً سوسيولوجياً عميقاً ينظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي تتفاعل فيه الهياكل التنظيمية، وتوزيع السلطة، وثقافة العمل، مع المحيط الخارجي. فالميناء ليس مجرد مساحة جغرافية لتصدير المحروقات والبضائع، بل هو حقل اجتماعي تتصارع فيه مصالح متعددة، وتُصاغ فيه هويات مهنية، وتُختبر فيه قدرة الفرد على الصمود أمام آلة بيروقراطية وتقنية لا تتوقف عن الدوران.

لنفهم أعمق لهذه الظاهرة، يجب أن ننطلق من الطبيعة المادية والزمنية للعمل في ميناء أرزيو. نحن أمام بيئة عمل قاسية تتسم بالخطورة العالية نظراً للتعامل المستمر مع المواد البتروكيماوية والمحروقات، وهو ما يفرض حالة من التأهب النفسي والجسدي الدائم لدى العمال.

هذا التهديد الكامن يولد "ضغطاً صامتاً" يتحول إلى جزء من الروتين اليومي. يضاف إلى ذلك نظام العمل التناوبي (الورديات)، الذي يمثل عنصراً حاسماً في اختلال الإيقاع البيولوجي والاجتماعي للعامل.

من منظور سوسيولوجي، يؤدي هذا التمزيق الزمني إلى ما يمكن تسميته "بالعزلة الزمنية"، حيث يجد العامل نفسه يعيش في إيقاع زمني مفصول عن إيقاع عائلته ومحيطه الاجتماعي، مما يولد صراعات خفية بين التزاماته المهنية وأدواره الاجتماعية كأب، أو زوج، أو عضو فاعل في المجتمع. هذا الصراع يغذي الشعور بالذنب والتوتر، وينعكس سلباً على الأداء المهني والاستقرار النفسي.

على الصعيد التنظيمي، يرزح العمل في مؤسسة بحجم ميناء أرزيو تحت وطأة هيكل بيروقراطي هرمي شديد التعقيد. البيروقراطية هنا، صُممت لتحقيق العقلانية والكفاءة، لكنها في الممارسة اليومية غالباً ما تتحول إلى قفص حديدي يخنق المبادرة الفردية.

يعاني العمال والموظفون من مركزية شديدة في اتخاذ القرار، وبطء في تدفق المعلومات، مما يخلق هوة واسعة بين الإدارة العليا التي تضع الاستراتيجيات والأهداف، والقاعدة العمالية التي تواجه الواقع الميداني وتحدياته المباشرة.

هذا الانفصال يولد شعوراً بفقدان السيطرة وانعدام الاستقلالية، وهو ما يعتبر في سوسيولوجيا التنظيمات من أقوى مسببات الإرهاق المهني.

عندما يشعر الفرد أنه مجرد ترس في آلة ضخمة، وأن صوته غير مسموع في مواجهة قرارات فوقية لا تراعي ظروفه العملياتية، يتشكل لديه نوع من "الاغتراب المهني"، حيث ينفصل العامل عن معنى عمله، ويصبح مجرد مؤدٍ لمهام روتينية خالية من أي دافع ذاتي.

لا يمكننا عزل هذا الواقع عن شبكة العلاقات الاجتماعية داخل الميناء. ففي بيئة مشحونة بالضغوط، تصبح العلاقات بين الزملاء سلاحاً ذا حدين.

فمن جهة، تخلق ظروف العمل القاسية نوعاً من التضامن العمالي أو "مجتمعات المواجهة"، حيث يتبادل العمال الدعم النفسي والتقني للتغلب على صعوبات العمل اليومية، وهو ما يمثل آلية دفاعية سوسيولوجية بامتياز. ومن جهة أخرى، وفي ظل ندرة الموارد المرتبطة بالترقيات والمكافآت، والمنافسة غير المنظمة أحياناً، قد تطفو على السطح صراعات أفقية بين الزملاء، وعمودية بين العمال ومشرفيهم.

هنا، تلعب المحسوبية أو غياب الشفافية في تقييم الأداء دوراً مدمراً في ضرب العدالة التنظيمية، فالشعور بالظلم وانعدام التقدير الاجتماعي والمادي يمثل جرحاً نرجسياً واجتماعياً يعمق من حدة التوتر المهني ويؤدي إلى الانسحاب السيكولوجي من العمل.

في خضم هذه التفاعلات، تبرز إشكالية الهوية المهنية والتقدير في مؤسسة ميناء أرزيو. العامل في هذه المؤسسة يعي تماماً الحجم الاقتصادي الضخم للميناء والدخل الوطني الذي يساهم في توليده. هذا الوعي يخلق مفارقة سوسيولوجية قوية؛ فبينما يرى العامل نفسه منتجاً لثروة وطنية كبرى، قد يجد أن العائد المادي والرمزي الذي يتلقاه لا يتناسب مع حجم هذه التضحيات والجهود. هذا التفاوت بين الإسهام الفعلي والمكانة المعطاة يولد إحباطاً عميقاً.

إن الضغط المهني هنا لا ينبع فقط من ثقل المهام، بل من أزمة "اعتراف" وتقدير، فالمؤسسة التي تركز فقط على لغة الأرقام وأطنان الشحن وتغفل عن تثمين الرأسمال البشري، تخاطر بتحويل عمالها إلى كتل بشرية منهكة ومستنزفة.

نعتقد أن تفكيك شبكة الضغوط المهنية في مؤسسة ميناء أرزيو يستوجب تجاوز النظرة التبسيطية التي تحمل العامل مسؤولية التكيف مع بيئة العمل.

إن الضغط هو عرض لمرض تنظيمي وسوسيولوجي أعمق، يرتبط بهيكلة السلطة، ونظام التواصل، وتوزيع الأدوار، وثقافة الاعتراف داخل المؤسسة. لكي ترتقي الإدارة في مثل هذه المؤسسات الاستراتيجية، يجب عليها أن تتبنى منظوراً سوسيولوجياً ومانجريالياً يدرك أن الاستدامة الاقتصادية لا تتحقق إلا بالاستدامة البشرية، وأن إعادة هندسة بيئة العمل لتكون أكثر إنسانية، وتشاركية، ومرونة، ليس ترفاً، بل هو الشرط الأساسي لضمان حيوية هذا الشريان الاقتصادي واستمراريته.

إن الغوص في سوسيولوجيا الضغوط المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو لا يكتمل إلا بالنزول من برج التحليل التنظيمي الكلي إلى مسرح الحياة اليومية والتفاصيل المادية لظروف العمل التي يختبرها الفرد لحظة بلحظة. فالميناء، قبل أن يكون هيكلاً إدارياً أو رقماً في الاقتصاد الكلي، هو فضاء مادي خشن وبيئة حسية شديدة الكثافة، تعبق فيها روائح المحروقات والمواد الكيميائية، وتصطخب فيها أصوات المحركات العملاقة، والرافعات، وصفارات الإنذار، وهدير السفن.

هذه البيئة الحسية الضاغطة تشكل أولى طبقات الإرهاق اليومي، حيث يجد العامل نفسه مطالباً بالتكيف البيولوجي والعصبي المستمر مع محيط صناعي لا يهدأ، ناهيك عن التقلبات المناخية القاسية التي يفرضها الموقع الساحلي للميناء، من رطوبة عالية وبرد قارس في الشتاء، إلى حرارة خانقة في الصيف تتضاعف حدتها وسط المنشآت الحديدية.

يتجسد الضغط اليومي أولاً في علاقة العامل بجسده داخل هذا الحيز. فارتداء معدات الوقاية الفردية من خوذات وأحذية ثقيلة وبذلات مضادة للحرائق، ورغم أهميتها القصوى لحمايته، إلا أنها تتحول في اليوميات المهنية الممتدة لساعات طويلة إلى عبء فيزيولوجي يقيد الحركة ويزيد من الإرهاق البدني. هذا الجسد المنهك يُطالب في الوقت ذاته بالحفاظ على درجة قصوى من اليقظة والانتباه، فنحن نتحدث عن ميناء يتعامل مع مواد شديدة الانفجار والخطورة.

هنا تبرز مفارقة سوسيولوجية ونفسية يومية قاسية؛ التناقض بين رتابة بعض المهام المهنية وتكرارها من جهة، والخطورة الكامنة التي لا تسمح بأي هامش للخطأ من جهة أخرى. هذا "العبء المعرفي" والترقب المستمر للأسوأ يستهلك طاقة العامل الذهنية، ويجعله يعيش حالة من التوتر الدفاعي الدائم طيلة فترة المناوبة.

مكانياً واجتماعياً، تشكل فضاءات العمل اليومية، كالأرصفة البحرية أو غرف التحكم والمراقبة، مسارح تتشكل فيها ديناميكيات معقدة تفرز ضغوطاً متراكمة.

في هذه المساحات الضيقة أو المكشوفة، يصبح الاحتكاك اليومي بالزملاء والرؤساء المباشرين مصدراً أساسياً لتشكيل المعنى أو تبديده. في الحياة اليومية لميناء أرزيو، قد يتحول أبسط خلل تقني أو تأخر في

وصول معلومة إلى بؤرة للصراع الشخصي والتوتر العصبي، خاصة في ظل نظام الورديات والتسليم والاستلام السريع للمهام بين الفرق.

غالباً ما يفتقر العمال إلى فضاءات مريحة ومناسبة للراحة الفعلية والتقاط الأنفاس، مما يحرمهم من لحظات حاسمة لإعادة بناء التوازن النفسي وبناء شبكات تضامن غير رسمية تخفف من حدة النسق الصناعي الصارم.

من الزاوية الذاتية في العمل واليومية، يتولد الإرهاق النفسي من الاصطدام المستمر بين ما يسميه علماء اجتماع العمل بـ "العمل الموصوف" أي الإجراءات والقواعد التي تضعها الإدارة في المكاتب، وبين "العمل الحقيقي" المنجز على أرض الواقع.

في يومياته، يواجه العامل في ميناء أرزيو أعطالاً مفاجئة في المعدات، وتأخرات لوجستية، وتقلبات في حالة البحر، وفي المقابل تطالبه الإدارة بتحقيق أهداف الإنتاج والشحن في آجالها المحددة وتطبيق المعايير بحذافيرها.

هذا التناقض يضع العامل أو المشرف الميداني في موقف مستحيل، حيث يضطر للارتجال أو تجاوز بعض التعقيدات البيروقراطية لضمان سير العمل، مما يجعله يعيش تحت ضغط الخوف الدائم من المحاسبة أو العقاب إذا ما حدث أي طارئ. إنه شعور يومي بعدم الأمان، حيث يشعر الفرد أنه يتحمل مسؤوليات تفوق صلاحياته والموارد المتاحة له.

لا تتوقف آلة الضغط عند بوابات ميناء أرزيو، بل تمتد لتغزو الحياة الشخصية والعائلية من خلال ما يعرف سوسيولوجياً بـ "الانسكاب" أو الامتداد السلبي للعمل. تبدأ هذه المعاناة من رحلة التنقل اليومية الشاقة من وإلى المنطقة المينائية لأرزيو، حيث يستهلك الازدحام المروري جزءاً معتبراً من وقت العامل وطاقته قبل أن يبدأ مناوبته أصلاً.

أما حين يعود إلى منزله، يعود بجسد مستنزف وعقل لا يزال عالقاً في تفاصيل الميناء وتوتراته. هذا الاستنزاف اليومي يحرم العامل من جودة الحياة خارج أسوار العمل، ويجعله غير قادر على الانخراط بفعالية في حياته الأسرية أو ممارسة هواياته، مما يولد شعوراً مريراً بالدوران في حلقة مفرغة مخصصة للعمل والنوم فقط، وهو ما يعمق أزمة المعنى والاحتراق النفسي.

قراءاتنا الشخصية للضغط المهني عبر عدسة ظروف العمل والحياة اليومية تكشف لنا أن الإرهاق في مؤسسة كميناء أرزيو ليس حدثاً طارئاً أو خللاً عابراً، بل هو تراكم دقيق ومستمر لجزئيات يومية؛ من رائحة المحروقات، إلى ثقل الحذاء المهني، مروراً بالتعليمات المتناقضة، وصولاً إلى الازدحام المروري في طريق العودة. إن أي سياسة إدارية تطمح لتحسين الأداء وتخفيف الضغط يجب أن تتخلى عن الخطابات التجريدية، وتنزل إلى مستوى الرصيف وغرفة التحكم، لتستمع إلى "صمت الجسد المنهك" وتعيد تصميم بيئة العمل وظروفها المادية والزمنية بما يحفظ كرامة العامل وإنسانيته وسط غابة المعدات وحسابات الربح والخسارة. إن فهم تشابكات الحياة اليومية والمادية للعمال في مؤسسة استراتيجية كميناء أرزيو لا يستقيم دون ربط هذه الإفرازات بالبناء الهيكلي الأوسع، حيث تتقاطع الضغوط النفسية والجسدية مع الماكينة الذاتية في العمل وسياساتها الكلية. إن العامل لا يواجه فقط قسوة الآلة وضغط الوقت، بل يصطدم يومياً بقرارات وهياكل ناجمة عن الإصلاحات التنظيمية المستمرة.

من منظور سوسيولوجيا التنظيمات، غالباً ما تُسقط الإصلاحات الهيكلية في المؤسسات الكبرى بشكل عمودي (من أعلى إلى أسفل)، سعياً لرفع المردودية وتقليص التكاليف، لكنها تخلق في المقابل حالة من اللايقين الوظيفي.

هذا التغيير المستمر في الهياكل الإدارية وتوزيع المهام يولد ما يُعرف بـ "إرهاق الإصلاح"، حيث يجد العامل نفسه مطالباً بالتكيف المستمر مع إجراءات جديدة وأنظمة معلوماتية حديثة دون أن يرافق ذلك دعم نفسي وتكويني كافٍ، مما يزعزع استقراره المهني ويشعره بأن مكانته داخل المؤسسة مهددة أو قيد الاختبار الدائم.

في سياق متصل، تمثل سياسات التوظيف داخل الميناء حقلاً سوسيولوجياً خصباً لتوليد التوترات إذا لم تُبنَ على أسس الكفاءة والشفافية. إن النقص في الموارد البشرية المؤهلة في بعض الأقسام الحساسة، سواء بسبب سياسات ترشيد النفقات أو التأخر في تعويض المحالين على التقاعد، يؤدي إلى ظاهرة "التكثيف العمالي"، حيث يُجبر العمال الحاليون على تحمل أعباء إضافية تغطيةً للعجز، مما يسرع من وتيرة الاحتراق الوظيفي. علاوة على ذلك، يخلق دخول أجيال جديدة من العمال والمهندسين بدوافع وقيم عمل مختلفة صدمة ثقافية مع الأجيال القديمة.

فغياب سياسة اندماج فعالة تحترم التراكم المعرفي للقدامى وتلبي طموحات الوافدين الجدد، يحول بيئة العمل إلى مسرح لصراع الأجيال الخفي، بدلاً من أن تكون فضاءً لنقل الخبرات والتكامل.

يتعمق هذا الإحباط عندما نصطدم بإشكالية الحراك المهني ومسارات الترقية. إن المحرك الأساسي لأي فرد داخل التنظيم هو الأمل في التطور والترقي، وعندما تتسم آليات الترقية بالضبابية، أو تخضع لاعتبارات لا تمت بصلة للكفاءة والمردودية كالمحسوبية أو الولاءات الشخصية، يُضرب مفهوم "العدالة التنظيمية" في مقتل.

العامل الذي يقضي سنوات طوال في الخطوط الأمامية لميناء أرزيو، متحملاً مخاطر الصناعة البتروكيماوية، ويجد نفسه أمام آفاق مهنية مسدودة (ما يعرف بالسقف الزجاجي البيروقراطي)، يختبر حالة من الانكسار السيكولوجي.

هذا الجمود الوظيفي لا يقتل الطموح فحسب، بل يمزق "العقد النفسي" غير المكتوب بين الفرد والمؤسسة، ليتحول العامل من فاعل ملتزم بأهداف الميناء إلى مجرد حاضر غائب، يؤدي الحد الأدنى المطلوب لتجنب العقاب، وهو نوع من الإضراب النفسي الصامت.

كما لا يمكننا أن نتجاهل التناقض الصارخ الذي غالباً ما يحيط بسياسة السلامة المهنية (HSE) في مثل هذه البيئات عالية الخطورة. نظرياً، صُممت سياسات السلامة لحماية الجسد العمالي، ولكن في الممارسة اليومية والمنظور السوسيولوجي، قد تتحول هذه السياسات إلى أداة ضغط إضافية إذا طُبقت ك "بيروقراطية وقائية" هدفها حماية الإدارة من المساءلة القانونية أكثر من حماية العامل نفسه. يقع العامل تحت طائلة "ثقافة اللوم"، حيث تصبح قواعد السلامة سيفاً مصلتاً على رقبته، ويُطالب باحترام صارم لبروتوكولات معقدة في بيئة تُلح عليه الإدارة فيها لزيادة وتيرة الشحن والإنتاج في آن واحد.

هذا الموقف المزدوج يولد ضغطاً حاداً؛ فالعامل يعيش في قلق دائم من ارتكاب هفوة قد تكلفه حياته أو وظيفته، وفي نفس الوقت يخشى أن يؤدي التزامه الحرفي بإجراءات السلامة إلى تعطيل العمل وتعرضه للتوبيخ بحجة البطء وتأخير سلاسل الإمداد.

نربطها أيضا بسياسة الأجور والتعويضات، والتي لا تُعد في علم الاجتماع الإداري مجرد أرقام مالية، بل هي لغة للاعتراف والتقدير الاجتماعي. في مؤسسة ضخمة تدر مداخيل بالعملة الصعبة وتمثل ركيزة للاقتصاد الوطني، يقيس العامل قيمة جهده والمخاطر التي يتعرض لها بالتعويض المادي الذي يتلقاه. عندما تتسم

سياسة الأجور بالجمود في ظل تآكل القدرة الشرائية، أو تشوبها اختلالات وفوارق غير مبررة بين الإدارة العليا والقاعدة العمالية، أو بين مختلف الفئات المهنية داخل الميناء، يتولد شعور عميق بـ "الحرمان النسبي" والظلم التوزيعي.

إن غياب التناسب بين المشقة، والخطورة، والمسؤولية من جهة، والعائد المالي والتحفيزي من جهة أخرى، يحول الضغط المهني من مجرد إرهاق جسدي إلى غضب اجتماعي مكتوم.

يؤكد هذا التحليل أن الإرهاق الوظيفي ليس قدراً محتوماً تفرضه طبيعة العمل المينائي، بل هو نتاج مباشر لسياسات مانجريالية تحتاج إلى مراجعة شاملة لتعيد الاعتبار للإنسان كمحور للعملية الإنتاجية، ضامنةً حقوقه في التطور، والأمان، والعدالة المادية والمهنية.

بربط تحليلنا بالدراسات السابقة، فقد هدفت دراسة عيشاوي وهيبة وعوفي مصطفى إلى معرفة آثار ضغوط العمل على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجزائر، مستخدمة المنهج الوصفي والاستمارة كأداة بحث، وتوصلت إلى أن ضغوط العمل تؤثر سلبًا في أداء العاملين مما ينعكس على مردوديتهم وسلوكاتهم ودافعيتهم (عيشاوي وعوفي، 2020).

في سياق مماثل، تناولت دراسة حرايرية ونعوم أثر ضغوط العمل التنظيمية مثل غموض الدور وعبء العمل على أداء العاملين بمؤسسة البناء الجاهز بالأبيار، مؤكدة العلاقة العكسية بين هذه الضغوط ومستوى الأداء الوظيفي (حرايرية ونعوم، 2015).

على صعيد القطاع التعليمي، سعت دراسة ناضر عبدالقادر إلى التعرف على مستوى تأثير ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية بولاية مستغانم، وكشفت النتائج أن المعلمين يعانون من مستوى متوسط من الضغوط، وأن مصادر مثل ظروف العمل وسوء العلاقة مع التلاميذ وعبء العمل هي الأكثر ضغطًا عليهم، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (ناضر، 2018).

المبحث الثالث: دراسة أثر الضغوط المهنية على الأداء بمؤسسة ميناء أرزيو:EPA

- **تفريغ الأجوبة:**

1 ما هي طبيعة منصبك الحالي هنا في مؤسسة ميناء أرزيو، ومنذ متى و أنت تعمل في هذا المجال؟

إجابة بالعامية:

دخلت المجال بعد التخرج من المدرسة الوطنية العليا للعلوم البحرية، خدمت في البحر 3 سنين كضابط، ثم انتقلت للبر في ميناء أرزيو كإطار دراسات. هنا في أرزيو، عملي يجمع بين:

متابعة الدراسات التقنية لتطوير الأرصفة والمناولة

التنسيق مع مصالح الأمن والسلامة ATEX، مواد خطرة

إعداد تقارير الأداء وتحليل المخاطر

المشاركة في لجان الاستقبال والتفريغ للسفن الحساسة

إجابة بالفصحى:

دخلت المجال بعد التخرج من المدرسة الوطنية العليا للعلوم البحرية، خدمت في البحر 3 سنين كضابط، ثم انتقلت للبر في ميناء أرزيو كإطار دراسات. هنا في أرزيو، عملي يجمع بين:

متابعة الدراسات التقنية لتطوير الأرصفة والمناولة

التنسيق مع مصالح الأمن والسلامة ATEX، مواد خطرة

إعداد تقارير الأداء وتحليل المخاطر

المشاركة في لجان الاستقبال والتفريغ للسفن الحساسة

2 كيف تصف لنا بالتفصيل يوم عمل عادي تقوم به من لحظة دخولك إلى بوابة الميناء حتى انتهاء مناوبتك؟

إجابة بالعامية:

صباحاً: ندخل من البوابة الرئيسية، نمر على نقطة التفتيش الأمني (بطاقة + باص + كشف سريع)

7:00: اجتماع سريع مع فريق الورديّة في قاعة العمليات، نراجع حركة السفن المتوقعة، المواد الحساسة، وأي تعليمات طارئة

12:00-7:30: جولة ميدانية على الأرصفة (خاصة أرصفة المحروقات)، نتفقد المعدات، نتأكد من تطبيق بروتوكولات السلامة، نجمع بيانات للدراسات

13:00-12:00: استراحة غداء في المطعم الداخلي (غالباً ما نكمل شغل ورقي فيها)

16:00-13:00: عمل مكتبي: تحليل بيانات، إعداد تقارير، تنسيق مع سوناطراك والجمارك douane.gov.dz

18:00-16:00: إذا كانت ورديّة مسائية، نرجع للميدان لمتابعة عمليات الشحن/التفريغ الليلية

18:00: تسليم الورديّة، توثيق الملاحظات، ثم الخروج.

إجابة بالفصحى:

صباحاً: ندخل من البوابة الرئيسية، نمر على نقطة التفتيش الأمني (بطاقة + باص + كشف سريع)

7:00: اجتماع سريع مع فريق الورديّة في قاعة العمليات، نراجع حركة السفن المتوقعة، المواد الحساسة، وأي تعليمات طارئة

12:00-7:30: جولة ميدانية على الأرصفة (خاصة أرصفة المحروقات)، نتفقد المعدات، نتأكد من تطبيق بروتوكولات السلامة، نجمع بيانات للدراسات

13:00-12:00: استراحة غداء في المطعم الداخلي (غالباً ما نكمل شغل ورقي فيها)

16:00-13:00: عمل مكتبي: تحليل بيانات، إعداد تقارير، تنسيق مع سوناطراك والجمارك douane.gov.dz

18:00-16:00: إذا كانت ورديّة مسائية، نرجع للميدان لمتابعة عمليات الشحن/التفريغ الليلية

18:00: تسليم الورديّة، توثيق الملاحظات، ثم الخروج.

3 هل تعتقد أن المهام التي تقوم بها يومياً تتو افق فعلياً مع تخصصك ومؤهلاتك وتوقعاتك المهنية؟

إجابة بالعامية:

بصراحة: 70% نعم، 30% لا. الجانب التقني والدراسي فيه تحدي وإثراء، لكن أحياناً نلاقي روتين إداري ثقيل أو مهام "إطفاء حرائق" تستهلك الوقت اللي كان مفروض نخصصه للدراسات الاستراتيجية. التوقعات المهنية كانت فيها شوية مثالية، الواقع المينائي فيه تعقيدات بيروقراطية وضغط عملياتي ما يتخيلش

إجابة بالفصحى:

بصراحة: 70% نعم، 30% لا. الجانب التقني والدراسي فيه تحدي وإثراء، لكن أحياناً نلاقي روتين إداري ثقيل أو مهام "إطفاء حرائق" تستهلك الوقت اللي كان مفروض نخصصه للدراسات

الاستراتيجية. التوقعات المهنية كانت فيها شوية مثالية، الواقع المينائي فيه تعقيدات بيروقراطية وضغط عملياتي ما يتخيلش

4 كيف تقيم ظروف العمل الفيزيائية داخل أرصفة وورشات ميناء أرزيو من حيث المساحة، الإضاءة، التهوية؟

إجابة بالعامية:

الأرصفة: واسعة لكن مزدحمة بالمعدات والشاحنات، الإضاءة الليلية جيدة في المناطق الرئيسية لكن فيها زوايا مظلمة تحتاج تطوير

الورشات: فيها تهوية صناعية لكن مع الحرارة والرطوبة البحرية، الجو يبقى ثقيل خاصة في الصيف

مكاتب الدراسات: مكيفة ومريحة نسبياً، لكن الضغط النفسي ما يعوضش الراحة الجسدية

إجابة بالفصحى:

الأرصفة: واسعة لكن مزدحمة بالمعدات والشاحنات، الإضاءة الليلية جيدة في المناطق الرئيسية لكن فيها زوايا مظلمة تحتاج تطوير

الورشات: فيها تهوية صناعية لكن مع الحرارة والرطوبة البحرية، الجو يبقى ثقيل خاصة في الصيف

مكاتب الدراسات: مكيفة ومريحة نسبياً، لكن الضغط النفسي ما يعوضش الراحة الجسدية

5 إلى أي مدى يؤثر العمل بنظام الورديات الليلية والنهارية على إيقاع حياتك اليومية ومستوى تركيزك؟

إجابة بالعامية:

النوم متقطع، الحياة الاجتماعية مضطربة

التركيز ينخفض في الورديّة الليلية خاصة بين 3-5 صباحاً

لكننا معتادين، والبدلات المالية تعوّض جزئياً

إجابة بالفصحى:

النوم متقطع، الحياة الاجتماعية مضطربة

التركيز ينخفض في الورديّة الليلية خاصة بين 3-5 صباحاً

لكننا معتادين، والبدلات المالية تعوّض جزئياً باعتبار الميناء يتعامل مع مواد حساسة كالمينائية،

6 كيف يؤثر هاجس الخطر الدائم على حالتك النفسية أثناء تأدية مهامك؟

إجابة بالعامية الجزائرية:

ميناء أرزيو يتعامل مع غاز مسال، مواد بتروكيميائية، مواد ATEX... الخوف موجود دايماً في الخلفية:

قبل كل عملية، نتأكد 10 مرات من البروتوكولات

التدريب المستمر يساعد، لكن "هاجس الخطأ" باقي

نفسياً: فيه نوع من "اليقظة الدائمة" اللي متعبة لكن ضرورية

إجابة بالفصحى:

ميناء أرزيو يتعامل مع غاز مسال، مواد بتروكيميائية، مواد ATEX... الخوف موجود دايماً في الخلفية:

قبل كل عملية، نتأكد 10 مرات من البروتوكولات

التدريب المستمر يساعد، لكن "هاجس الخطأ" باقي

نفسياً: فيه نوع من "اليقظة الدائمة" اللي متعبة لكن ضرورية

7 هل تعتقد أن المعدات ووسائل الأمن والحماية المتوفرة كافية للتخفيف من القلق المرتبط باحتمالية وقوع حوادث عمل؟

إجابة بالعامية:

المعدات متوفرة (كاشفات غاز، معدات إطفاء، أنظمة مراقبة)

لكن الصيانة الدورية والتحديث ضروريين، أحييناً التأخير في قطع الغيار يخلق توتراً

التدريب على الطوارئ ممتاز، لكن التطبيق الفعلي تحت الضغط هو الامتحان الحقيقي

إجابة بالفصحى:

المعدات متوفرة (كاشفات غاز، معدات إطفاء، أنظمة مراقبة)

لكن الصيانة الدورية والتحديث ضروريين، أحياناً التأخير في قطع الغيار يخلق توتراً

التدريب على الطوارئ ممتاز، لكن التطبيق الفعلي تحت الضغط هو الامتحان الحقيقي

8 كيف تتعامل مع عوامل البيئة القاسية مثل الضجيج المستمر للآلات أو تقلبات المناخ أثناء ساعات العمل الطويلة؟

إجابة بالعامية:

الضجيج: سماعات عازلة إلزامية في المناطق المينائية، لكن بعد الورديّة، الأذن تبقى "تطن"

المناخ: شتاءً رياح قوية، صيفاً رطوبة وحرارة... الملابس الواقية تساعد لكن ما تمنعش الإرهاق

الحلول الفردية: شرب ماء كافي، فترات راحة قصيرة ذكية، تمارين تنفس

إجابة بالفصحى:

الضجيج: سماعات عازلة إلزامية في المناطق المينائية، لكن بعد الورديّة، الأذن تبقى "تطن"

المناخ: شتاءً رياح قوية، صيفاً رطوبة وحرارة... الملابس الواقية تساعد لكن ما تمنعش الإرهاق

الحلول الفردية: شرب ماء كافي، فترات راحة قصيرة ذكية، تمارين تنفس

9 هل تشعر في كثير من الأحيان أن حجم العمل والمهام المطلوبة منك تفوق الوقت المخصص أو القدرة الجسدية لإنجازها؟

إجابة بالعامية:

أحياناً نعم، خاصة في فترات الذروة (موسم التصدير، صيانة طارئة). فيه مهام "مستعجلة" تتراكم، والجسد والعقل ما يقدروش يواكبوا دايماً. الإدارة تحاول توزع الأحمال، لكن طبيعة الميناء ما ترحمش

إجابة بالفصحى:

أحياناً نعم، خاصة في فترات الذروة (موسم التصدير، صيانة طارئة). فيه مهام "مستعجلة" تتراكم، والجسد والعقل ما يقدروش يواكبوا دايماً. الإدارة تحاول توزع الأحمال، لكن طبيعة الميناء ما ترحمش

10 عندما تتلقى تعليمات للعمل من رؤسائك، هل تكون دائماً واضحة ومحددة، أم أنك تواجه أحياناً غموضاً فيما يُطلب منك تنفيذه؟

إجابة بالعامية:

غالباً التعليمات واضحة، خاصة في العمليات الحساسة (بروتوكولات مكتوبة)

لكن أحياناً فيه غموض في "الأولويات" أو تعليمات شفوية تتعارض مع المكتوب

إذا جاني أمرين متناقضين: نوقف العملية، نطلب توضيح كتابي، ما نغامرش في السلامة

إجابة بالفصحى:

غالباً التعليمات واضحة، خاصة في العمليات الحساسة (بروتوكولات مكتوبة)

لكن أحياناً فيه غموض في "الأولويات" أو تعليمات شفوية تتعارض مع المكتوب

إذا جاني أمرين متناقضين: نوقف العملية، نطلب توضيح كتابي، ما نغامرش في السلامة

11 هل تسجلون ارتباطاً إحصائياً أو تبريرياً من خلال سجلاتكم بين فترات الذروة واشتداد وتيرة العمل وبين الارتفاع المفاجئ في معدلات التغيب عن العمل والإجازات المرضية القصيرة؟

إجابة بالعامية:

من خلال الحضور والغياب نلاحظو بلي كي يزيد الضغط في الذروة تزيد الإجازات القصيرة والتأخرات. ما نحكموش على الناس بصح الواقع يقول كي يزيد الضغط الإنسان يولي يعيط لجسمو يرتاح. الحل ماشي عقاب بصح تنظيم الخدمة مليح ودعم الفرق وتوعية العمال.

إجابة بالفصحى:

من خلال سجلات الحضور والغياب، نلاحظ ارتفاعاً ملحوظاً في الإجازات المرضية القصيرة (1-3 أيام) خلال فترات الذروة (مثلاً: موسم تصدير الغاز، أو صيانة طارئة). والتأخرات المتكررة في بداية الورديات الليلية. ما نحكمش على النوايا، لكن الواقع يقول: لما الضغط يزيد، الجسد والعقل يبحثوا عن "منفس". العامل المجهد يمرض أكثر، أو يلقى عذر يتغيب بيه. الحل ما يكونش في العقاب، بل في تحسين توزيع الأحمال، تعزيز فرق الدعم في فترات الذروة، توعية العمال بأهمية الراحة والتغذية.كيف تصف طبيعة الاتصال بينك وبين الإدارة العليا في المؤسسة، هل تشعر أن صوتك وانشغالاتك المهنية مسموعة؟

الضغط من أجل "السرعة" موجود، خاصة مع أهداف التصدير. لكن في المواد الحساسة، السلامة أولاً. الأخطاء غير المقصودة ممكنة إذا:

الإرهاق شديد

التواصل ضعيف

Check-listsإلزامية، توقف العملية إذا فيه شك

12 هل تفرض عليك وتيرة العمل الميناني سرعة في الإنجاز تجعلك عرضة لارتكاب أخطاء مهنية غير مقصودة؟

إجابة بالعامية :في الإطار التقني: فيه هامش جيد لاتخاذ قرارات ميدانية في الإطار الإداري: أكثر بيروقراطية التوازن صعب، لكن الخبرة تساعد

إجابة بالفصحى :في الإطار التقني: فيه هامش جيد لاتخاذ قرارات ميدانية في الإطار الإداري: أكثر بيروقراطية التوازن صعب، لكن الخبرة تساعد

13 إلى أي مدى تتدخل الإدارة أو المشرفون في تفاصيل عملك اليومي الدقيقة، وهل تُمنح هامشاً من الاستقلالية في اتخاذ قراراتك؟

إجابة بالعامية :الغالب: تعاون ودعم، خاصة في الميدان (الخطر يوحد) لكن فيه تنافس طبيعي على الترقيات والمشاريع المهمة في أوقات الذروة: اللغة تصير مختصرة، مباشرة، أحياناً حادة... لكن ما نوصلش للصراع الشخصي

إجابة بالفصحى :الغالب: تعاون ودعم، خاصة في الميدان (الخطر يوحد) لكن فيه تنافس طبيعي على الترقيات والمشاريع المهمة في أوقات الذروة: اللغة تصير مختصرة، مباشرة، أحياناً حادة... لكن ما نوصلش للصراع الشخصي

14 كيف تصف طبيعة علاقتك بزملائك المباشرين في العمل... هل يغلب عليها طابع التعاون والدعم أم التنافس والحذر؟

إجابة بالعامية :هادشي موجود في أي مؤسسة كبيرة. في الميناء، الضغط يخلق تحالفات دفاعية. إذا كانت إيجابية (دعم متبادل)، تفيد. إذا سلبية (استبعاد، محسوبية)، تضر بالتماسك. الإدارة الواعية تحارب الجانب السلبي

إجابة بالفصحى :هادشي موجود في أي مؤسسة كبيرة. في الميناء، الضغط يخلق تحالفات دفاعية. إذا كانت إيجابية (دعم متبادل)، تفيد. إذا سلبية (استبعاد، محسوبية)، تضر بالتماسك. الإدارة الواعية تحارب الجانب السلبي

15 في أوقات الذروة واشتداد ضغط الشحن والتفريغ، كيف تتغير لغة التخاطب وطبيعة المعاملة بينك وبين زملائك؟

إجابة بالعامية :الهدوء أولاً، ما نردش تحت الضغط نوثق الملاحظات، نطلب لقاء هادئ للنقاش إذا الاستمرار مستحيل: نلجأ للقنوات الرسمية (موارد بشرية، نقابة)

إجابة بالفصحى :الهدوء أولاً، ما نردش تحت الضغط نوثق الملاحظات، نطلب لقاء هادئ للنقاش إذا الاستمرار مستحيل: نلجأ للقنوات الرسمية (موارد بشرية، نقابة)

16 هل تعتقد أن بيئة العمل الضاغطة في الميناء تساهم في خلق تكتلات أو مجموعات غير رسمية (شِلل)، وكيف يؤثر ذلك على التماسك العام؟

إجابة بالعامية :الزملاء: غالباً فيه تعاطف، "كلنا في نفس القارب "الرؤساء: يعتمد على الشخص، فيه من يفهم ويتدعم، وفيه من يرى أن "الشغل شغل "الدعم النفسي المهني: باقي ضعيف في المؤسسات الجزائرية عموماً

إجابة بالفصحى :الزملاء: غالباً فيه تعاطف، "كلنا في نفس القارب "الرؤساء: يعتمد على الشخص، فيه من يفهم ويتدعم، وفيه من يرى أن "الشغل شغل "الدعم النفسي المهني: باقي ضعيف في المؤسسات الجزائرية عموماً

17 كيف تتعامل مع الصراعات أو الخلافات المهنية التي قد تنشب فجأة بينك وبين مسؤولك المباشر بسبب ضغط العمل؟

إجابة بالعامية :نظرياً: مبني على الكفاءة والأقدمية عملياً: فيه عوامل أخرى (العلاقات، الحظ، التوقيت)

النتيجة: أحياناً يحبط الكفاءات الشابة

إجابة بالفصحى :نظرياً: مبني على الكفاءة والأقدمية عملياً: فيه عوامل أخرى (العلاقات، الحظ، التوقيت)

النتيجة: أحياناً يحبط الكفاءات الشابة

18 هل تجد دعماً معنوياً حقيقياً من زملائك أو رؤسائك عندما تمر بظروف عمل قاهرة، إحباط، أو إرهاق شديد؟

إجابة بالعامية :واضح: الإرهاق يقلل الدقة، يبطئ رد الفعل، يزيد الأخطاء الصغيرة في الأيام المريحة: الإنتاجية والإبداع أعلى الحل: إدارة ذاتية للطاقة، طلب الدعم قبل الانهيار.

إجابة بالفصحى :واضح: الإرهاق يقلل الدقة، يبطئ رد الفعل، يزيد الأخطاء الصغيرة في الأيام المريحة: الإنتاجية والإبداع أعلى الحل: إدارة ذاتية للطاقة، طلب الدعم قبل الانهيار.

19 كيف تنظر إلى نظام التقييم والترقيات المعمول به في المؤسسة... هل تراه عادلاً ومحفزاً أم أنه يشكل مصدراً إضافياً للإحباط والضغط النفسي؟

إجابة بالعامية :تأخير في المهام غير العاجلة تجنب المبادرات الجديدة "الشغل بالحد الأدنى" كرد فعل دفاعي

إجابة بالفصحى :تأخير في المهام غير العاجلة تجنب المبادرات الجديدة "الشغل بالحد الأدنى" كرد فعل دفاعي

20 بصدق، كيف يؤثر الإرهاق والضغط المتراكم على جودة العمل (الأداء النوعي) الذي تقدمه مقارنة بالأيام التي تكون فيها مرتاحاً؟

إجابة بالعامية :من معايشتي :إرهاق جسدي/نفسي حقيقي مشاكل عائلية تتفاقم بسبب نظام الورديات أحياناً: هروب مؤقت من ضغط بيئة العمل أحياناً: استغلال للنظام (لكن هاذي أقلية)

إجابة بالفصحى :من معايشتي :إرهاق جسدي/نفسي حقيقي مشاكل عائلية تتفاقم بسبب نظام الورديات أحياناً: هروب مؤقت من ضغط بيئة العمل أحياناً: استغلال للنظام (لكن هاذي أقلية)

21 هل لاحظت على نفسك أو على محيطك المهني تراجعاً في مستوى الإنتاجية (الأداء الكمي) بسبب التوتر المستمر؟

إجابة بالعامية :بصراحة: نعم، في حالات. ما نحكمش على الناس، لكن لما البيئة تستنزف، الإنسان يبحث عن أي منفذ. الحل ليس في اللوم، بل في تحسين البيئة.

إجابة بالفصحى :بصراحة: نعم، inحالات. ما نحكمش على الناس، لكن لما البيئة تستنزف، الإنسان يبحث عن أي منفذ. الحل ليس في اللوم، بل في تحسين البيئة.

22 في رأيك ومن خلال معايشتك للو اقع، ما هي الأسباب الخفية وراء تفشي ظاهرة التغيب عن العمل أو كثرة الإجازات المرضية هنا في الميناء؟

إجابة بالعامية 60% :عوامل بشرية (تعب، تشتت، ضغط) 30%عوامل تقنية (عطل، صيانة متأخرة) 10%عوامل خارجية (طقس، أخطاء طرف ثالث) الضغط النفسي مشتت للانتباه، وهذا خطر حقيقي في بيئة حسسة

إجابة بالفصحى 60% :عوامل بشرية (تعب، تشتت، ضغط) 30%عوامل تقنية (عطل، صيانة متأخرة) 10%عوامل خارجية (طقس، أخطاء طرف ثالث) الضغط النفسي مشتت للانتباه، وهذا خطر حقيقي في بيئة حساسة

23 هل تعتبر التغيب، التأخر، أو التمارض أحياناً بمثابة رد فعل دفاعي غير مباشر للهروب المؤقت من بيئة عمل مستنزفة؟

إجابة بالعامية :الروتين القاتل الشعور بعدم التقدير تكرار الأخطاء الإدارية العلاج: تجديد التحديات، الاعتراف بالجهود، فرص التطوير

إجابة بالفصحى :الروتين القاتل الشعور بعدم التقدير تكرار الأخطاء الإدارية العلاج: تجديد التحديات، الاعتراف بالجهود، فرص التطوير

24 بالحديث عن حوادث العمل وتلف المعدات، إلى أي مدى تعتقد أن الضغط النفسي وتشتت الانتباه هما السببان الرئيسيان لها وليس فقط الأعطال التقنية؟

إجابة بالعامية :أولوية: السلامة (ما نغامرش) تقسيم المهمة لخطوات صغيرة طلب الدعم من الفريق إذا الإرهاق شديد: أطلب تأجيلاً أو تفويضاً

إجابة بالفصحى :أولوية: السلامة (ما نغامرش) تقسيم المهمة لخطوات صغيرة طلب الدعم من الفريق إذا الإرهاق شديد: أطلب تأجيلاً أو تفويضاً

25 هل تصلك أحياناً مشاعر "اللامبالاة" أو فقدان الرغبة في إتقان العمل كنوع من الاستجابة للروتين وضغوط الإدارة المتكررة؟

إجابة بالعامية :في البداية: نعم، كنت أنقل الضغط. مع الخبرة: تعلمت "فصل" العمل عن الحياة الخاصة : طقس انتقالي (دوش، مشي، موسيقى) حوار مع العائلة عن المشاعر دون تفاصيل تقنية لكن أحياناً، الضغوط الكبيرة تبقى "تسرب"

إجابة بالفصحى :في البداية: نعم، كنت أنقل الضغط. مع الخبرة: تعلمت "فصل" العمل عن الحياة الخاصة :طقس انتقالي (دوش، مشي، موسيقى) حوار مع العائلة عن المشاعر دون تفاصيل تقنية لكن أحياناً، الضغوط الكبيرة تبقى "تسرب"

26 هل تشعر أن وجود النقابة أو ممثلي العمال يساهم فعلياً في امتصاص غضب العمال وتخفيف الضغط، أم أن دورهم غير فعال في هذا الجانب؟

إجابة بالعامية :موجودون، يستمعون، يتدخلون في النزاعات الكبيرة لكن تأثيرهم محدود في القضايا اليومية والضغوط النفسية

إجابة بالفصحى :موجودون، يستمعون، يتدخلون في النزاعات الكبيرة لكن تأثيرهم محدود في القضايا اليومية والضغوط النفسية

27 في رأيك، هل الحوافز المالية كالراتب، المنح وعلاوات الخطر كافية لتعويض حجم الضغط الجسدي والنفسي الذي تتعرضون له يومياً؟

إجابة بالعامية :الراتب أساسي + منح خطر + علاوات وردية تعوّض جزئياً الجهد، لكن :الضغط النفسي ما يتقاسش بالمال

إجابة بالفصحى :الراتب أساسي + منح خطر + علاوات وردية تعوّض جزئياً الجهد، لكن :الضغط النفسي ما يتقاسش بالمال

28 من منظورك كفاعل أساسي في الميناء، ما هي الحلول التنظيمية الو اقعية التي تراها ضرورية للحد من مسببات الضغط المهني؟

إجابة بالعامية :مرونة ذكية في الورديات (تبادل طوعي، تجميع أيام راحة) دعم نفسي مهني (استشارات، ورشات إدارة ضغط) تبسيط الإجراءات الإدارية غير الضرورية تكوين مستمر في المهارات الناعمة (تواصل، قيادة) مشاركة العمال في تصميم التحسينات (ما يفرضش من فوق)

إجابة بالفصحى :مرونة ذكية في الورديات (تبادل طوعي، تجميع أيام راحة) دعم نفسي مهني (استشارات، ورشات إدارة ضغط) تبسيط الإجراءات الإدارية غير الضرورية تكوين مستمر في المهارات الناعمة (تواصل، قيادة) مشاركة العمال في تصميم التحسينات (ما يفرضش من فوق)

- **التحليل:**

نرى أن الأداء الوظيفي في مؤسسة استراتيجية وحساسة كميناء أرزيو لا يمكن اختزاله في مجرد أرقام ومؤشرات كمية تعكس حجم الصادرات وسرعة الشحن، بل هو في جوهره نتاج لتفاعل سوسيولوجي وتنظيمي معقد يتوسطه العنصر البشري.

عندما تتسرب الضغوط المهنية إلى نسيج هذا التفاعل، فإنها لا تقف عند حدود التأثير النفسي الفردي، بل تتحول إلى متغير حاسم يعيد تشكيل مسارات الأداء الوظيفي ويضرب في عمق الكفاءة التنظيمية.

من منظور سوسيولوجيا العمل والإدارة، يُنظر إلى الأداء ليس كفعل آلي، بل ك "سلوك تنظيمي" يتأثر بشدة بالبيئة المحيطة؛ وإذا كانت هذه البيئة مشبعة بالتوترات الناجمة عن قسوة العمل المادي، وتعقيدات البيروقراطية، واختلالات الاعتراف والتقدير، فإن أثرها على المردودية يتخذ أبعاداً تدميرية صامتة تتدرج من تراجع الجودة إلى الانسحاب التنظيمي الشامل.

يتجلى الأثر الأول والمباشر للضغوط المهنية على الأداء في البعد المعرفي والجسدي للعامل داخل البيئة المينائية للميناء. إن العمل في قطاع البتروكيماويات واللوجستيات البحرية يتطلب درجات قصوى من اليقظة، والتركيز، والتنسيق الدقيق.

غير أن الإرهاق المتراكم الناجم عن نظام الورديات التناوبي، وضغط الوقت، والتوتر المستمر الناتج عن الخطر الكامن، يؤدي إلى حالة من "الاستنزاف المعرفي". سوسيولوجياً، يتحول العامل تحت هذا الضغط من حالة "الفاعل المستعد" إلى حالة "المنفذ المستنزف"، مما يرفع من احتمالية ارتكاب الأخطاء البشرية.

في بيئة ميناء أرزيو، لا يعني الخطأ مجرد تأخر في ورقة إدارية، بل قد يترجم إلى حوادث عمل خطيرة، أو أعطاب في معدات حساسة، أو تعطل في سلاسل الإمداد. هذا العبء الذهني يخفض من سرعة اتخاذ القرار الميداني، ويجعل العامل يميل إلى تبني أداء دفاعي يركز على تجنب الكارثة بدلاً من تحقيق الكفاءة القصوى. فلا يقتصر أثر الضغوط على الجانب التقني والفردي، بل يمتد ليمزق النسيج الاجتماعي والعلائقي الذي يُبنى عليه الأداء الجماعي.

إن العمل المينائي هو بطبيعته عمل تضامني شبكي يعتمد على سلاسة تدفق المعلومات والثقة بين مختلف الفرق والوحدات. عندما يتفشى الضغط التنظيمي، المدفوع بالخوف من المحاسبة الإدارية أو الشعور بانعدام العدالة، تتغير ديناميكيات الجماعة بشكل جذري. يحل التوجس محل التعاون، وتطفو إلى السطح صراعات أفقية بين الزملاء وعمودية مع المشرفين.

في هذه المناخات المشحونة، يلجأ الأفراد إلى ممارسات "الاحتفاظ بالمعلومة" كنوع من حماية الذات، وتتراجع روح المبادرة والمساعدة المتبادلة.

هذا التفكك في التماسك الاجتماعي للفريق يؤدي حتماً إلى بطء شديد في العمليات اللوجستية، حيث تضيع الطاقات في إدارة الصراعات البينية بدلاً من توجيهها نحو حل المشكلات التشغيلية وتجاوز العقبات الميدانية.

في سياق أعمق، تضرب الضغوط المهنية المستدامة صميم "العقد النفسي" غير المكتوب بين العامل ومؤسسة ميناء أرزيو، وهو ما ينعكس جلياً على مستوى الالتزام التنظيمي.

عندما يشعر العامل بأن جهوده لا تُقابل بالتقدير المادي والرمزي العادل، وأن بيئة العمل تستنزف صحته وحياته العائلية دون أفق مهني واضح، فإنه يطور آليات مقاومة سلبية. من أبرز هذه الآليات ما يعرف سوسيولوجياً بـ "الحضور السلبي" أو ، حيث يكون العامل حاضراً بجسده في موقع العمل، لكنه منفصل ذهنياً ونفسياً عن أهداف المؤسسة.

يقتصر أداؤه على تطبيق "الحد الأدنى" من المهام التي تجنبه العقاب الإداري، رافضاً تقديم أي جهد إضافي أو تطوعي (ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية). هذا التراجع في الانخراط الوجداني يمثل أخطر أنواع انخفاض الأداء، لأنه غير مرئي في سجلات الحضور والانصراف، لكنه يفرغ العملية الإنتاجية من روحها وقدرتها على التكيف.

كما أن هذا المناخ الضاغط يقتل القدرة على الابتكار وحل المشكلات غير النمطية، وهي مهارات حيوية في تسيير الأزمات اللوجستية المتكررة في الموانئ الكبرى.

في ظل هيمنة ثقافة بيروقراطية صارمة تعاقب على الخطأ ولا تكافئ على المبادرة، وتحت وطأة الإرهاق الشديد، يتبنى العمال والمشرفون الميدانيون نمطاً من "الامتثال الجامد" للإجراءات، حتى لو كانت هذه الإجراءات تعرقل سير العمل في مواقف معينة.

يصاب الأداء بـ"شلل تنظيمي" ناتج عن الخوف، حيث يفضل الموظف إيقاف العمل وانتظار تعليمات فوقية على المخاطرة باتخاذ قرار ميداني سريع ينقذ الموقف. هذا الجمود يحرم المؤسسة من المرونة التشغيلية الضرورية للتعامل مع المفاجآت، سواء كانت مناخية أو تقنية أو تجارية.

يتبين لنا أن الضغط المهني العالي في مؤسسة ميناء أرزيو يمارس تأثيراً عكسياً وتناقضياً على الأداء؛ فالإدارة التي تضغط على مواردها البشرية بهدف زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، تجد نفسها في النهاية تدفع فاتورة أبهظ تتمثل في تراجع الجودة، وزيادة حوادث العمل، وارتفاع معدلات الغياب والتمارض، وفقدان الكفاءات.

إن المقاربة السوسيولوجية الحديثة تؤكد أن الأداء المتميز والمستدام لا يمكن انتزاعه بالإكراه أو التهديد المبطن، بل يُستزرع في بيئة عمل صحية تعيد التوازن بين المتطلبات التشغيلية القاسية والقدرات الإنسانية. من هنا، يصبح لزاماً على الإدارة أن تدرك أن الاستثمار في رفاهية العمال، وتخفيف الضغوط عليهم، وإرساء ثقافة العدالة التنظيمية، ليس عملاً خيرياً، بل هو المدخل الاستراتيجي الوحيد لضمان أعلى درجات الأداء التشغيلي والاقتصادي لهذا الصرح الصناعي الهام.

لا يمكننا قراءة وطأة الضغوط المهنية وتأثيراتها على الأداء الوظيفي بمعزل عن الأبعاد الهيكلية للرأسمال البشري، والمتمثلة أساساً في الكفاءة، والتكوين، والأقدمية، والخبرة. فهذه المتغيرات لا تمثل مجرد معطيات

إحصائية في ملفات الموارد البشرية، بل هي محددات سوسيولوجية تصيغ طريقة تفاعل الفرد مع الضغط، وتحدد مستوى مرونته أو هشاشته أمام المتطلبات الصارمة للعمل المينائي.

فالتشغيل في بيئة محفوفة بالمخاطر وتعمل بنظام مستمر لا يؤثر على جميع العمال بالدرجة نفسها، بل يتم استيعاب هذا الضغط وإعادة إنتاجه وفقاً للرصيد المعرفي والزمني الذي يمتلكه كل عامل.

تشكل الأقدمية، بوصفها تراكماً زمنياً لوجود العامل داخل النسق المؤسساتي للميناء، سلاحاً ذا حدين في مواجهة الضغوط المهنية. فمن جهة، تخلق الأقدمية نوعاً من "التطبع" أو "الهابيتوس (Habitus) "بتعبير بيير بورديو، حيث يستبطن العامل القديم ثقافة المؤسسة، وإيقاعاتها، وحيل التكيف مع بيروقراطيتها ومخاطرها، مما يمنحه درعاً واقياً يخفف من حدة القلق المؤسساتي الذي يواجهه العمال الجدد. ولكن من منظور سوسيولوجيا العمل، قد تتحول الأقدمية المفرطة في بيئة ضاغطة كميناء أرزيو إلى مصدر لـ "الاحتراق الوظيفي المزمن .(Burnout) ".

فالعامل الذي أمضى عقوداً في استنشاق هواء الميناء المشبع بالترقب، والعمل تحت نظام المناوبات المنهك، قد يصل إلى مرحلة التشبع النفسي والجسدي، حيث تتحول الأقدمية إلى ثقل يحد من أدائه، ويدفعه نحو مقاومة التغيير أو التقوقع في روتين دفاعي لحماية ما تبقى من طاقته، وهو ما يفسر أحياناً التراجع غير المبرر في أداء بعض العمال القدامى رغم معرفتهم العميقة بآليات العمل.

هنا نبرز الفارق الجوهري بين الأقدمية كزمن منقضٍ، والخبرة كـ "حكمة عملية" متراكمة. فالخبرة في ميناء أرزيو ليست مجرد تكرار للمهام، بل هي القدرة السوسيولوجية والتقنية على قراءة المواقف المعقدة، والتنبؤ بالأعطال قبل وقوعها، والتدخل الحاسم في لحظات الخطر التي تتطلبها عمليات شحن وتفريغ المحروقات. العمال ذوو الخبرة العالية غالباً ما يكونون أقل عرضة للانهيار تحت الضغط المباشر، لأن خبرتهم تمنحهم "سلطة غير رسمية" واحتراماً داخل فرق العمل، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم.

مع ذلك، فإن هؤلاء الخبراء يتعرضون لنوع آخر من الضغوط، وهو "ضغط التوقعات" و"العبء المعرفي"، حيث تلقي الإدارة والزملاء الأقل خبرة بمسؤولية حل الأزمات على عواتقهم، مما يحولهم إلى إسفنجة تمتص توترات النسق بأكمله، وإذا لم يُدار هذا العبء بعناية، فإن أداء هؤلاء الخبراء قد ينهار فجأة نتيجة الإرهاق الشامل.

في خضم هذه الديناميكية، تتعرض الكفاءة لامتحان عسير تحت وطأة الضغط المهني. فالكفاءة في المفهوم الإداري والسوسيولوجي الحديث تتجاوز الشهادة الأكاديمية أو المهارة التقنية لتشمل "الذكاء العاطفي" والقدرة على التكيف الاجتماعي داخل فريق العمل.

في ميناء أرزيو، قد تعين المؤسسة مهندساً أو تقنياً يتمتع بكفاءة نظرية عالية جداً، لكن هذه الكفاءة قد تتلاشى أو تصاب بالشلل التام إذا كانت بيئة العمل مشبعة بالصراعات، أو إذا كان نظام الاتصال الإداري يولد ضغطاً ترهيبياً.

فالضغط المفرط يضيق الأفق المعرفي للعامل، ويحجب قدرته على الابتكار أو اتخاذ القرارات الصائبة، مما يخلق مفارقة مؤسساتية تتمثل في وجود كفاءات عالية على الورق، لكنها تقدم أداءً وظيفياً متواضعاً في الميدان بسبب "البيئة الطاردة للكفاءة" التي تخنق المبادرة وتكافئ الامتثال الأعمى على حساب التفكير النقدي.

لجسر الهوة بين تآكل الكفاءة وتراكم الضغوط، يبرز التكوين (التدريب) كأداة للتدخل الاستراتيجي والهندسة الاجتماعية.

غير أن الإشكالية في مؤسسات ذات طابع صناعي وتقني صارم كميناء أرزيو، تكمن في أن سياسات التكوين غالباً ما تكون تقنية وتوجيهية بحتة، تركز على كيفية تشغيل آلة جديدة أو تطبيق بروتوكول أمني، وتغفل "التكوين السيكوسوسيولوجي ."

إن الأداء الوظيفي المتفوق يتطلب تكويناً مستمراً يهدف إلى بناء "المرونة النفسية" للعمال، وتدريب الإطارات على أساليب القيادة الداعمة والمبددة للضغوط بدلاً من القيادة السلطوية. التكوين الفعال هو الذي يلعب دور "التنشئة المهنية المستمرة"، حيث يعمل على تحديث كفاءات العمال القدامى لتجنيبهم الإحساس بالتقادم والإحباط، وفي الوقت ذاته ينقل الخبرة الضمنية من القدامى إلى العمال الجدد بطريقة منهجية، مما يخفف من صدمة الاندماج ويقلل من الضغوط الناتجة عن نقص التجربة.

إن إعادة صياغة العلاقة بين مستويات الأداء والضغوط المهنية في ميناء أرزيو تتطلب إدراكاً سوسيولوجياً وإدارياً يقيناً بأن الكفاءة والخبرة ليستا صفتين ثابتتين يمتلكهما العامل، بل هما "حالة ديناميكية" تزدهر في بيئة العمل الآمنة وتذبل تحت وطأة الضغط المستمر.

فالإدارة الناجحة هي تلك التي تستثمر في التكوين كآلية لتجديد الدماء وتفريغ التوترات، وتحترم الأقدمية دون أن تتركها فريسة للروتين السلبي، وتثمن الخبرة كعنصر استقرار، وترعى الكفاءة بتوفير مناخ تنظيمي يحول التحديات المهنية إلى حوافز للتميز بدلاً من أن تكون مصدراً للقلق والاغتراب.

في امتداد هذا التفكيك السوسيولوجي لحركية الكفاءة والخبرة داخل مؤسسة ميناء أرزيو، لا يمكن فهم المآلات النهائية للضغوط المهنية على الأداء الوظيفي دون الغوص في البنية العميقة التي تؤطر التفاعلات اليومية، والمتمثلة في شبكة علاقات العمل، وأنماط القيادة، والالتزام بأخلاقيات المهنة، وطبيعة النظام الداخلي.

فهذه العناصر الأربعة تشكل "العقد الاجتماعي والتنظيمي" غير المرئي الذي يربط العامل بالمؤسسة، وعندما يتشبع هذا العقد بضغوط الإنجاز المستديمة والمخاطر المينائية، فإنه يتعرض لتصدعات بنيوية تحول بيئة الميناء من فضاء للإنتاج المتكامل إلى ساحة للتوترات الخفية والمعلنة.

تعتبر علاقات العمل الساحة الأولى التي تنعكس فيها آثار الضغوط المهنية بشكل ملموس، ففي بيئة تتطلب تنسيقاً عالياً جداً مثل عمليات رسو السفن، وتوصيل أنابيب الشحن، والمناولة، يفترض أن تسود حالة من "التضامن العضوي" القائم على الاعتماد المتبادل.

غير أن الضغط المزمن وغياب آليات التفريغ النفسي يحولان هذا الاعتماد إلى مصدر للاحتكاك، حيث تتكهرب المناخات الاجتماعية وتطفو على السطح صراعات أفقية بين مختلف الفاعلين، كالتوتر الكلاسيكي بين قسم العمليات الذي يسابق الزمن لتلبية طلبات التصدير، وقسم الأمن والسلامة الذي يفرض التريث والالتزام بالمعايير.

هذا التآكل في جودة العلاقات البين-شخصية يولد بيئة عمل مشحونة بانعدام الثقة، حيث يتحول زميل العمل من شريك في الإنجاز إلى مصدر محتمل للخطأ أو المساءلة، مما يدفع العمال إلى تبني استراتيجيات دفاعية وانعزالية تقوض روح الفريق التي تعتبر الركيزة الأساسية لأي أداء وظيفي فعال.

في قلب هذه الديناميكية المتوترة، تلعب القيادة الإدارية والميدانية دوراً حاسماً، إما كعامل لتخفيف الضغط أو كمحفز لمضاعفته.

فمن منظور سوسيولوجيا التنظيم، غالباً ما تتبنى القيادات في البيئات المينائية الاستراتيجية كميناء أرزيو نمطاً "سلطوياً وتوجيهياً"، مبررة ذلك بحساسية العمل وخطورته. ورغم أن الحزم مطلوب، إلا أن اختزال القيادة في إصدار الأوامر العمودية ونقل ضغوط الإدارة العليا إلى القاعدة العمالية دون تصفية أو مرافقة، يحول المشرفين والمديرين إلى مجرد "وكلاء للضغط".

هذا النمط من القيادة التبادلية أو العقابية يفشل في توفير "الأمن النفسي" للعمال، ويقتل المبادرة، حيث يصبح الهدف الأسمى للعامل هو إرضاء رئيسه المباشر وتجنب توبيخه بدلاً من التركيز على جودة العمل ذاته.

في المقابل، يغيب النمط القيادي التحويلي والداعم الذي يفهم البعد الإنساني للعمال، ويستوعب أن قيادة فرق تعمل في ظروف قاسية ونظام مناوبات ليلي تتطلب ذكاءً عاطفياً وقدرة على احتواء الإرهاق قبل التحاسد على المردودية.

ترتبط هذه الممارسات القيادية ارتباطاً وثيقاً بطريقة تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، الذي يُفترض أن يكون إطاراً تنظيمياً يحمي حقوق العمال ويحدد واجباتهم ويضمن سير العمل. لكن تحت وطأة الضغوط، غالباً ما يتم الانحراف بوظيفة النظام الداخلي ليتحول إلى أداة للرقابة الصارمة والعقاب، بدلاً من أن يكون دليلاً إرشادياً.

عندما يشعر العامل المنهك أن النظام الداخلي مسلط كسيف على رقبته لاصطياد أخطائه الشكلية أو تأخراته الطفيفة الناجمة عن الإرهاق، تتولد لديه حالة من "التنافر المعرفي" والعداء الخفي تجاه القواعد. يؤدي هذا إلى ظاهرة سوسيولوجية خطيرة تعرف بـ"الامتثال الخبيث" أو "إضراب الحماسة"، حيث يطبق العامل النظام الداخلي بحرفيته الجامدة وبطريقة بيروقراطية مفرطة تؤدي فعلياً إلى إبطاء العمل وعرقلة الأداء، كرد فعل عكسي ومقاومة سلبية ضد نظام يراه جائراً ولا يراعي ظروفه الاستثنائية.

إن محصلة هذه التفاعلات المعقدة بين انهيار علاقات العمل، والقيادة الضاغطة، والنظام الداخلي العقابي، تضرب في العمق أقدس مقومات العمل المؤسساتي، ألا وهي أخلاقيات العمل. ففي بيئة مينائية تتعامل مع مواد خطرة (كالمحروقات والغازات المسالة)، تعتبر أخلاقيات العمل صمام الأمان الذي يمنع الكوارث.

لكن الضغط المهني المفرط، مقترناً بالخوف من العقاب الإداري والرغبة في تحقيق المؤشرات الكمية بأي ثمن، يدفع العمال والكوادر نحو ما يُعرف بـ"التطبيع مع الانحراف" حيث يبدأ العمال، تحت وطأة الإلحاح والتوتر، في تجاوز بعض بروتوكولات السلامة الدقيقة، أو تزوير بعض تقارير الصيانة الدورية لتوفير الوقت وتجنب الاصطدام مع القيادة.

هذا التآكل الأخلاقي لا ينبع من نوايا سيئة لدى العمال، بل هو نتاج حتمي لنسق تنظيمي يضع "السرعة والإنتاج" في تناقض مع "السلامة والجودة"، مما يجبر الفرد على تقديم تنازلات أخلاقية ومهنية خطيرة لضمان بقائه في النسق.

نعتقد أن الأداء الوظيفي في مؤسسة ميناء أرزيو ليس مجرد أرقام تُسجل في بيانات التصدير السنوية، بل هو انعكاس حي لحالة صحية أو مرضية لنسق اجتماعي كامل.

إن الارتقاء بهذا الأداء يستوجب تدخلاً شمولياً يعيد هندسة علاقات العمل لتكون مبنية على التآزر بدلاً من التوجس، ويطور عقليات قيادية قادرة على استيعاب الضغوط وإدارة الأزمات بروح إنسانية، ويُكيّف النظام الداخلي ليكون مرناً وعادلاً وداعماً، من أجل بناء ثقافة تنظيمية راسخة تعيد الاعتبار لأخلاقيات العمل كقيمة عليا غير قابلة للمساومة، حتى في أشد لحظات التشغيل ضغطاً وتعقيداً.

تتعمق الرؤية السوسيولوجية لبيئة العمل في مؤسسة ميناء أرزيو عندما نُخضع الضغوط المهنية لعدسة التحليل الديموغرافي والجندري، فالفضاء المينائي، بكل ما يحمله من قسوة صناعية وخطورة بالغة، ليس فضاءً محايداً، بل هو مسرح لتقاطعات معقدة بين هويات مهنية تتصارع على الموارد، والمكانة، ومسارات الحراك المهني.

في هذا السياق، لا يمكن فهم تذبذب الأداء الوظيفي دون تفكيك الديناميكيات الخفية للصراع الجندري بين الرجل والمرأة، والصدام القيمي بين الأجيال المتعاقبة من العمال والإطارات، وكيف تتحول مسألة الترقية والتقدم الوظيفي إلى بؤرة لإنتاج ضغوط نفسية واجتماعية تتجاوز في حدتها ضغوط العمل التقني ذاته.

من خلال بحثنا الوثائقي داخل المؤسسة، ارتبط العمل في الموانئ، لاسيما موانئ المحروقات كأرزيو، بـ "هابيتوس ذكوري" خالص، حيث القوة العضلية، والقدرة على تحمل ظروف المناخ القاسية، والعمل الليلي، شكلت معايير الانتماء لهذا الحقل المهني.

غير أن التحولات السوسيوتعليمية ودخول المرأة بقوة إلى التخصصات التقنية والهندسية والإدارية فرضا واقعاً جديداً داخل المؤسسة. هذا الاندماج لم يكن سلساً، بل خلق حالة من "العنف الرمزي" والتوجس المتبادل.

فالمرأة العاملة في ميناء أرزيو تجد نفسها مطالبة ببذل مجهود مضاعف لإثبات جدارتها وكفاءتها في بيئة لا تزال تشكك ضمنياً في قدرتها على إدارة الأزمات الميدانية أو اتخاذ قرارات حاسمة تحت الضغط. هذا العبء الإثباتي المستمر يولد لدى النساء "ضغطاً جندرياً" مضافاً إلى الضغط المهني العادي، مما يجعلهن أكثر عرضة للإرهاق النفسي المكتوم.

في المقابل، يشعر الكثير من الرجال، خاصة في الوظائف التشغيلية والميدانية، بتهديد رمزي لمكانتهم التقليدية، مما يغذي صراعاً خفياً يتجلى بوضوح في آليات الحراك المهني. فعندما تطرح مسألة الترقيات وتقلد المناصب القيادية، يطفو على السطح "السقف الزجاجي" الذي يعيق تقدم النساء، بحجج مبطنة تتعلق بعدم قدرتهن على التواجد المستمر أو الاستجابة لنداءات الطوارئ الليلية.

هذا الانسداد في قنوات الحراك المهني يولد شعوراً بالغبن والإحباط لدى الكفاءات النسوية، وينعكس سلباً على التزامهن الوظيفي ومردوديتهن، بينما يخلق لدى الرجال حالة من التنافسية العدائية بدلاً من التعاون. عندما تتولى امرأة منصباً إشرافياً على فرق عمل ذكورية، قد تبرز أشكال من المقاومة السلبية لقراراتها، مما يستنزف طاقة الفريق في تصفية الحسابات الجندرية بدلاً من التركيز على معايير الأداء والأمن الصناعي.

تتعقد هذه القراءة السوسيولوجية أكثر عندما ندمج فيها عامل الزمن، المتمثل في "صراع الأجيال". فمؤسسة ميناء أرزيو تضم في نسيجها البشري تباينات جيلية حادة؛ جيل "الحرس القديم" الذي أفنى عقوداً في إرساء دعائم المؤسسة وتعلم المهنة بالتجربة والخطأ والمكابدة الجسدية، وجيل جديد من المهندسين والتقنيين الشباب المتشبعين بالثقافة الرقمية والتسيير الحديث والباحثين عن المعنى والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

الضغوط المهنية هنا تأخذ طابعاً قيمياً، حيث ينظر الجيل القديم إلى الشباب على أنهم "قليلو الصبر"، يفتقرون إلى الولاء المؤسساتي، ويبحثون عن حراك مهني سريع وغير مبرر دون المرور بطقوس "التأهيل القاسي" التي مروا بها هم. وفي المقابل، ينظر الجيل الجديد إلى القدامى كعقبة بيروقراطية تقاوم التغيير التكنولوجي، وتحتكر سلطة القرار، وتتبنى أساليب قيادة أبوية وسلطوية خانقة.

يتجلى أثر هذا الصراع الجيلي على الأداء الوظيفي بشكل مدمر من خلال ظاهرة "حجب المعرفة". ففي بيئة تقنية حساسة، تعتبر الخبرة غير المكتوبة المتراكمة لدى القدامى كنزاً استراتيجياً. ولكن، تحت وطأة الإحساس بعدم التقدير أو الخوف من الإزاحة من طرف جيل شاب أكثر تأهيلاً أكاديمياً، يميل العمال والإطارات القدامى إلى احتكار المعلومات وحجب أسرار المهنة عن الشباب كاستراتيجية للبقاء والسيطرة.

هذا السلوك يضاعف من الضغوط المهنية على العمال الجدد الذين يجدون أنفسهم في مواجهة آلات معقدة وأنظمة خطرة دون توجيه كافٍ، مما يرفع من احتمالية الأخطاء الكارثية ويؤدي إلى تراجع حاد في منحنى التعلم والأداء العام للمؤسسة. من جهتهم، يلجأ الشباب المحبطون من بطء الحراك المهني وسطوة الحرس القديم إلى الاستقالة النفسية، أو ما يُعرف بـ "الاستقالة الهادئة"، حيث يؤدون الحد الأدنى من مهامهم في انتظار فرصة للهجرة نحو مؤسسات أو قطاعات أخرى.

إن تقاطع هذه المحاور، حيث يتشابك الطموح للحراك المهني مع الهوية الجندرية والانتماء الجيلي، يحول مؤسسة ميناء أرزيو إلى حقل قوى متوتر.

الضغط المهني هنا لم يعد ناتجاً فقط عن حجم السفن التي يجب شحنها أو صرامة معايير السلامة، بل أصبح ناتجاً عن استنزاف الطاقة النفسية في معارك إثبات الذات، والدفاع عن المكتسبات، وانتزاع الاعتراف.

عندما تُهدر الطاقة الشعورية والمعرفية للرأسمال البشري في هذه الصراعات البينية، فإن الأداء الوظيفي ككل يفقد بوصلته، وتتراجع معدلات الجودة والابتكار لصالح الروتين والمردودية الميكانيكية.

لذلك، فإن التحدي السوسيوتنظيمي الحقيقي لإدارة ميناء أرزيو لا يكمن فقط في تحديث الأرصفة والمعدات، بل في هندسة نظام حراك مهني شفاف وعادل يكسر الأسقف الزجاجية أمام النساء ويكافئ الكفاءة بغض النظر عن الجندر، مع بناء جسور تواصل بيداغوجي وتنظيمي بين الأجيال.

نظام يحول المؤسسة من مسرح للصراع على النفوذ والمكانة إلى "مجتمع ممارسة" متكامل، حيث تُنقل خبرة الشيوخ بكرامة إلى حيوية الشباب، وتتكامل فيه الرؤية النسوية والذكورية لتشكيل بيئة عمل محفزة، قادرة على امتصاص الضغوط الخارجية الملازمة للصناعة البتروكيماوية، وتحويل التنوع البشري الداخلي إلى رافعة حقيقية للأداء الوظيفي المتميز والمستدام.

بربط تحليلنا بالدراسات السابقة، فقد هدفت دراسة عيشاوي وهيبة وعوفي مصطفى إلى معرفة آثار ضغوط العمل على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجزائر، مستخدمة المنهج الوصفي والاستمارة كأداة بحث، وتوصلت إلى أن ضغوط العمل تؤثر سلبًا في أداء العاملين مما ينعكس على مردوديتهم وسلوكاتهم ودافعيتهم (عيشاوي وعوفي، 2020).

في سياق مماثل، تناولت دراسة حرايرية ونعوم أثر ضغوط العمل التنظيمية مثل غموض الدور وعبء العمل على أداء العاملين بمؤسسة البناء الجاهز بالأبيار، مؤكدة العلاقة العكسية بين هذه الضغوط ومستوى الأداء الوظيفي (حرايرية ونعوم، 2015).

في دراسة مطلاوي التي هدفت للكشف عن طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل واستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة، حيث استخدم المسح الشامل على عينة قوامها 265 عاملاً، وتوصلت إلى أن ضغوط عدم كفاية الأجر وسوء الظروف الفيزيقية هي الأكثر تهديدًا للاستقرار المهني، وأن حوالي 40% من العاملين يفكرون في مغادرة المؤسسة بسبب هذه الضغوط (مطلاوي، 2019).

- **خاتمة الفصل الثالث:**

بعد استكمال جمع البيانات ومعالجتها إحصائيًا، وكشف الصورة الواقعية لمستوى الضغوط المهنية داخل ميناء أرزيو "EPA" وانعكاساتها المباشرة على أداء العاملين، أظهرت النتائج وجود ارتباط واضح بين شدة الضغوط الوظيفية وتراجع مؤشرات الكفاءة والجودة في الأداء، مما يؤكّد صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث.

كما بيّنت المعطيات الميدانية أن طبيعة العمل المينائي، المتمثلة في كثافة المهام، وضغوط الوقت، ومتطلبات السلامة، تتفاعل سلبًا مع محدودية آليات الدعم التنظيمي، مما يُضعف القدرة على الحفاظ على أداء مستقر ومستدام.

من خلال هذا العرض التحليلي، يتضح أن رفع الأداء في المؤسسة لا يعتمد وحده على الجانب التقني أو اللوجستي، بل يتطلب بالضرورة معالجة البيئة الوظيفية وتخفيف الأعباء غير الضرورية، وتعزيز قنوات التواصل، وتوفير مسارات للدعم المهني.

نتائج الدراسة و الخاتمة:

أفرز التحقيق الميداني لمذكرة التخرج الخاصة بنا و الموسومة " الضغوط المهنية و أثرها على الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية – دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA" عن النتائج التالية:

نرى أن بيئة العمل في ميناء أرزيو تحمل في طياتها إيجابيات وسلبيات. من الإيجابيات: الموقع الاستراتيجي للميناء، البنيات التحتية في تطور مستمر، وشهادات الجودة مثل ISO 9001:2015 التي تدل على الالتزام بالمعايير الدولية. أما السلبيات فتتمثل في طبيعة العمل المينائي ذات الضغط العملياتي الحقيقي، خاصة مع التعامل مع مواد حساسة كالمحروقات والمواد الخطرة. الجزء الأول من الضغط يُعتبر "طبيعياً" لأنه مرتبط بطبيعة الميناء: عمل 7/24، سفن تدخل وتخرج، شحن وتفريغ مستمر. أما الجزء الثاني فهو "تنظيمي": البيروقراطية، نقص التنسيق بين المصالح، أو تأخر الصيانة يخلق ضغطاً إضافياً.

نرى أن أبرز المصادر التنظيمية المسببة للضغط النفسي والجسدي لدى فئة العمال والإطارات الميدانية تتمثل في: البيروقراطية، نقص التنسيق بين المصالح، وتأخر الصيانة. دور مديرية الموارد البشرية يتمثل في التمييز بين الضغط الطبيعي والضغط التنظيمي والتدخل حيثما يمكن ذلك.

نرى أن النظام المعتمد في التقييم لا يعتمد فقط على "الكم" (عدد السفن، حجم البضائع)، بل أيضاً على "الكيف" (الالتزام بالسلامة، العمل الجماعي، المبادرة). إذا كان عامل مجهداً بسبب الورديات، يُحاول أخذ هذا العامل في الاعتبار، خاصة إذا كان أداؤه السابق جيداً. يُطلب من المشرفين الميدانيين توثيق ملاحظات مفصلة، لا يكفي "ممتاز" أو "ضعيف". إذا كان عامل لديه ظروف خاصة (مرض عائلي، إرهاق مزمن)، يُفتح ملف دعم فردي. في حالات الذروة، يُعتمد "تقييم مرن" يركز على الجهد المبذول، ليس فقط على النتائج.

نرى من خلال سجلات الحضور والغياب، يُلاحظ ارتفاعاً ملحوظاً في: الإجازات المرضية القصيرة (1-3 أيام) خلال فترات الذروة (مثلاً: موسم تصدير الغاز، أو صيانة طارئة)، والتأخرات المتكررة في بداية الورديات الليلية. الحل لا يكون في العقاب، بل في: تحسين توزيع الأحمال، تعزيز فرق الدعم في فترات الذروة، وتوعية العمال بأهمية الراحة والتغذية.

نرى أن أغلب النزاعات تكون بين: عامل ومشرف مباشر (بسبب تعليمات غير واضحة، أو توزيع غير عادل للمهام)، وزملاء في نفس الفريق (بسبب التنافس على الترقيات، أو اختلاف في أسلوب العمل).

تتضمن خطط التكوين والتطوير دورات تدريبية خاصة للعمال والإطارات وخاصة مشرفي الورديات حول استراتيجيات "إدارة الضغوط المهنية" والتحكم في التوتر. من بينها: دورات مخصصة في "إدارة الإجهاد"

(تقنيات تنفس، تنظيم الوقت، فصل العمل عن الحياة الخاصة)، وورشات للمشرفين (كيف يكتشفوا علامات الإرهاق عند فريقهم، كيف يتدخلوا).

يتم تبادل التقارير: حوادث العمل، حالات الإرهاق، شكاوى العمال. المشاركة في لجان السلامة تضمن أن القرارات التنظيمية تحمي العامل، لا تزيد عليه.

النقابة شريك ضروري، لكن العلاقة فيها مد وجزر. في أوقات الهدوء، تكون علاقة تفاوضية بناءة. في أوقات الأزمات، تتحول إلى ضغط إعلامي وتصعيدي.

يؤدي التمزق الزمني إلى ما يمكن تسميته "بالعزلة الزمنية"، حيث يجد العامل نفسه يعيش في إيقاع زمني مفصول عن إيقاع عائلته ومحيطه الاجتماعي، مما يولد صراعات خفية بين التزاماته المهنية وأدواره الاجتماعية كأب، أو زوج، أو عضو فاعل في المجتمع. هذا الصراع يغذي الشعور بالذنب والتوتر، وينعكس سلباً على الأداء المهني والاستقرار النفسي.

يرزح العمل في مؤسسة بحجم ميناء أرزيو تحت وطأة هيكل بيروقراطي هرمي شديد التعقيد. البيروقراطية صُممت لتحقيق العقلانية والكفاءة، لكنها في الممارسة اليومية غالباً ما تتحول إلى قفص حديدي يخنق المبادرة الفردية. يعاني العمال والموظفون من مركزية شديدة في اتخاذ القرار، وبطء في تدفق المعلومات، مما يخلق هوة واسعة بين الإدارة العليا والقاعدة العمالية.

هذا الانفصال يولد شعوراً بفقدان السيطرة وانعدام الاستقلالية، وهو ما يعتبر في سوسيولوجيا التنظيمات من أقوى مسببات الإرهاق المهني. عندما يشعر الفرد أنه مجرد ترس في آلة ضخمة، وأن صوته غير مسموع في مواجهة قرارات فوقية لا تراعي ظروفه العملياتية، يتشكل لديه نوع من "الاغتراب المهني"، حيث ينفصل العامل عن معنى عمله، ويصبح مجرد مؤدٍ لمهام روتينية خالية من أي دافع ذاتي.

في بيئة مشحونة بالضغوط، تصبح العلاقات بين الزملاء سلاحاً ذا حدين. من جهة، تخلق ظروف العمل القاسية نوعاً من التضامن العمالي أو "مجتمعات المواجهة"، حيث يتبادل العمال الدعم النفسي والتقني للتغلب على صعوبات العمل اليومية. ومن جهة أخرى، وفي ظل ندرة الموارد المرتبطة بالترقيات والمكافآت، والمنافسة غير المنظمة أحياناً، قد تطفو على السطح صراعات أفقية بين الزملاء، وعمودية بين العمال ومشرفيهم.

تلعب المحسوبية أو غياب الشفافية في تقييم الأداء دوراً مدمراً في ضرب العدالة التنظيمية، فالشعور بالظلم وانعدام التقدير الاجتماعي والمادي يمثل جرحاً نرجسياً واجتماعياً يعمق من حدة التوتر المهني ويؤدي إلى الانسحاب السيكولوجي من العمل.

العامل في هذه المؤسسة يعي تماماً الحجم الاقتصادي الضخم للميناء والدخل الوطني الذي يساهم في توليده. هذا الوعي يخلق مفارقة سوسيولوجية قوية: بينما يرى العامل نفسه منتجاً لثروة وطنية كبرى، قد يجد أن العائد المادي والرمزي الذي يتلقاه لا يتناسب مع حجم هذه التضحيات والجهود. هذا التفاوت بين الإسهام الفعلي والمكانة المعطاة يولد إحباطاً عميقاً.

تشكل فضاءات العمل اليومية، كالأرصفة البحرية أو غرف التحكم والمراقبة، مسارح تتشكل فيها ديناميكيات معقدة تفرز ضغوطاً متراكمة. في هذه المساحات الضيقة أو المكشوفة، يصبح الاحتكاك اليومي بالزملاء والرؤساء المباشرين مصدراً أساسياً لتشكيل المعنى أو تبديده.

غالباً ما يفتقر العمال إلى فضاءات مريحة ومناسبة للراحة الفعلية والتقاط الأنفاس، مما يحرمهم من لحظات حاسمة لإعادة بناء التوازم النفسي وبناء شبكات تضامن غير رسمية تخفف من حدة النسق الصناعي الصارم.

لا تتوقف آلة الضغط عند بوابات ميناء أرزيو، بل تمتد لتغزو الحياة الشخصية والعائلية من خلال ما يعرف سوسيولوجياً بـ "الانسكاب" أو الامتداد السلبي للعمل. تبدأ هذه المعاناة من رحلة التنقل اليومية الشاقة من وإلى المنطقة المينائية لأرزيو، حيث يستهلك الازدحام المروري جزءاً معتبراً من وقت العامل وطاقته قبل أن يبدأ مناوبته أصلاً.

العامل في هذه المؤسسة يعي تماماً الحجم الاقتصادي الضخم للميناء والدخل الوطني الذي يساهم في توليده. هذا الوعي يخلق مفارقة سوسيولوجية قوية؛ فبينما يرى العامل نفسه منتجاً لثروة وطنية كبرى، قد يجد أن العائد المادي والرمزي الذي يتلقاه لا يتناسب مع حجم هذه التضحيات والجهود. هذا التفاوت بين الإسهام الفعلي والمكانة المعطاة يولد إحباطاً عميقاً.

العمل المينائي هو بطبيعته عمل تضامني شبكي يعتمد على سلاسة تدفق المعلومات والثقة بين مختلف الفرق والوحدات. عندما يتفشى الضغط التنظيمي، المدفوع بالخوف من المحاسبة الإدارية أو الشعور

بانعدام العدالة، تتغير ديناميكيات الجماعة بشكل جذري. يحل التوجس محل التعاون، وتطفو إلى السطح صراعات أفقية بين الزملاء وعمودية مع المشرفين.

عندما يشعر العامل بأن جهوده لا تُقابل بالتقدير المادي والرمزي العادل، وأن بيئة العمل تستنزف صحته وحياته العائلية دون أفق مهني واضح، فإنه يطور آليات مقاومة سلبية. من أبرز هذه الآليات ما يعرف سوسيولوجياً بـ"الحضور السلبي"، حيث يكون العامل حاضراً بجسده في موقع العمل، لكنه منفصل ذهنياً ونفسياً عن أهداف المؤسسة. يقتصر أداؤه على تطبيق "الحد الأدنى" من المهام التي تجنبه العقاب الإداري. تشكل الأقدمية، بوصفها تراكماً زمنياً لوجود العامل داخل النسق المؤسساتي للميناء، سلاحاً ذا حدين في مواجهة الضغوط المهنية. من جهة، تخلق الأقدمية نوعاً من "التطبع" أو "الهابيتوس" حيث يستبطن العامل القديم ثقافة المؤسسة وإيقاعاتها. من جهة أخرى، قد تتحول الأقدمية المفرطة في بيئة ضاغطة إلى مصدر لـ"الاحتراق الوظيفي المزمن."

يتجلى أثر الصراع الجيلي على الأداء الوظيفي بشكل مدمر من خلال ظاهرة "حجب المعرفة". يميل العمال والإطارات القدامى إلى احتكار المعلومات وحجب أسرار المهنة عن الشباب كاستراتيجية للبقاء والسيطرة. هذا السلوك يضاعف من الضغوط المهنية على العمال الجدد.

بعد استكمال جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، وكشف الصورة الواقعية لمستوى الضغوط المهنية داخل ميناء أرزيو "EPA" وانعكاساتها المباشرة على أداء العاملين، أظهرت النتائج وجود ارتباط واضح بين شدة الضغوط الوظيفية وتراجع مؤشرات الكفاءة والجودة في الأداء، مما يؤكد صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث. كما بيّنت المعطيات الميدانية أن طبيعة العمل المينائي، المتمثلة في كثافة المهام، وضغوط الوقت، ومتطلبات السلامة، تتفاعل سلباً مع محدودية آليات الدعم التنظيمي، مما يُضعف القدرة على الحفاظ على أداء مستقر ومستدام.

من خلال هذا العرض التحليلي، يتضح أن رفع الأداء في المؤسسة لا يعتمد وحده على الجانب التقني أو اللوجستي، بل يتطلب بالضرورة معالجة البيئة الوظيفية وتخفيف الأعباء غير الضرورية، وتعزيز قنوات التواصل، وتوفير مسارات للدعم المهني.

يتبين لنا أن الإشكالية السوسيولوجية للضغوط المهنية داخل مؤسسة ميناء أرزيو تتجاوز بكثير النظرة السطحية التي تحصرها في التعب الجسدي أو الإرهاق العابر، لتتجلى كـ"ظاهرة تنظيمية واجتماعية كلية" تضرب بجذورها في أعماق النسق المؤسساتي وتحدد مسارات الأداء الوظيفي صعوداً أو هبوطاً.

إن هذا الأداء، كما اتضح من خلال التحليل، ليس مجرد ناتج ميكانيكي لعمليات الشحن والمناولة، بل هو المحصلة النهائية لتفاعلات معقدة بين رأسمال بشري تتفاوت مستويات كفاءته وخبرته، وبنية تنظيمية تتأرجح بين صرامة النظام الداخلي وأنماط القيادة المتذبذبة، وديناميكية اجتماعية مشحونة بصراعات الحراك المهني، والتباينات الجندرية، والفجوات الجيلية.

تحت وطأة هذه التداخلات وفي بيئة محفوفة بالمخاطر المينائية، يتحول الضغط المهني غير المدار إلى معول هدم صامت يستنزف الطاقة النفسية للعمال، ويفكك روابط التضامن العضوي، ويهدد حتى أقدس أخلاقيات المهنة التي تمثل صمام الأمان لهذه المنشأة الاستراتيجية.

عليه، فإن استدامة الأداء الوظيفي المتميز بميناء أرزيو وحماية مكانته كشريان حيوي للاقتصاد الوطني، لم تعد ممكنة عبر الركون إلى المقاربات التسييرية الكلاسيكية القائمة على الأوامر العمودية، والمراقبة الصارمة، والتعامل مع العامل كمجرد ترس في آلة الإنتاج.

إن التحديات الراهنة تحتم على صناع القرار والإدارة العليا داخل المؤسسة إحداث قطيعة إبستمولوجية وعملية، والانتقال نحو تبني فلسفة تسييرية حديثة ترتكز على "الهندسة السيكوسوسيولوجية" لبيئة العمل.

هندسةٌ تعيد الاعتبار للإنسان كقيمة مركزية، وتؤسس لثقافة تنظيمية توفر "الأمن النفسي" كشرط أساسي ممهد للأمن الصناعي، وتتبنى قيادة تحويلية داعمة قادرة على امتصاص الضغوط الميدانية بدلاً من مضاعفتها.

كما يتطلب الأمر تفعيل آليات عادلة وشفافة للحراك المهني تذيب الأسقف الزجاجية أمام النساء، وتكافئ الكفاءة، وتخلق قنوات للتكامل البيداغوجي لسد الفجوة بين حكمة الأجيال القديمة وطموح التجديد لدى الشباب.

فهمنا الرأسمال البشري الذي يقف وراء تشغيلها في ظروف استثنائية؛ وصيانة هذا الرأسمال من التآكل النفسي، والاحتراق الوظيفي، والاغتراب الاجتماعي.

قـــــائمة المـــــراجع:

قـــــائمة المـــــراجع:

1) أحمد بن عيسى (2018). ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة المينائية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 12، العدد 2.
2) أحمد دحماني (2015). إدارة الموارد البشرية وتحديات الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3) أسماء بن عبد الله (2019). استراتيجيات التكيف مع الضغوط المهنية لدى عمال قطاع المينائية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2.
4) أمال بن دريس (2022). تقييم جودة الحياة في العمل كمدخل للوقاية من التوتر المهني، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان.
5) آمال بوكعبان (2021). المناخ التنظيمي ودوره في التخفيف من الاحتراق الوظيفي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 45.
6) أمينة درويش (2016). تأثير العمل بنظام الورديات على الاستقرار النفسي والمهني للعامل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
7) بختي إبراهيم (2014). الضغوط المهنية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى: دراسة ميدانية بالمنطقة المينائية أرزيو، مجلة التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2.
8) بدر الدين بن مصطفى (2020). الأداء التنظيمي في ظل التحولات الاقتصادية: مقاربة سوسيولوجية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
9) برينيس عبد القادر (2011). ظروف العمل وحوادث العمل في المؤسسة المينائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، جامعة قسنطينة 2.
10) بلال عياد (2018). إشكالية تقييم الأداء الوظيفي في ظل ضغوط العمل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، المجلد 7، العدد 1.
11) بلقاسم سلاطنية وحسان جيلاني (2007). مبادئ في علم اجتماع التنظيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة (طبعة موجهة للجامعات الجزائرية).
12) بن جيلالي محمد (2019). سوسيولوجيا العمل والمنظمات: قراءات في الواقع الجزائري، دار الأمل للنشر، تيزي وزو.
13) بن حبيب عبد الرزاق (2008). تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
14) بوزيدة حميد (2010). علم اجتماع التنظيم والعمل: مقاربات نظرية وتطبيقية، دار العلوم للنشر، عنابة.
15) بوعلام كدادرة (2015). الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي للعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة.
16) جمال الدين رحماني (2017). إدارة الضغوط المهنية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد 10.

17) جمال بلبكوش (2022). تأثير البيئة الفيزيائية للعمل على إنتاجية العامل الجزائري، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة المركز الجامعي مغنية.

18) حفيظة بوزيان (2018). الصراع التنظيمي وتأثيره على كفاءة المورد البشري، مذكرة ماستر، جامعة تلمسان.

19) حكيم بوزيد (2021). الانتماء التنظيمي في ظل الأزمات المهنية، مجلة المعيار، جامعة المركز الجامعي تندوف.

20) حمزة بوحفص (2019). ضغوط الدور وعلاقتها بمستوى الأداء لدى الإطارات الوسطى، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سطيف 1.

21) حنان بلقاسم (2020). تأثير الأرغونوميا على التخفيف من حوادث العمل في المؤسسات المينائية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف.

22) خديجة بن محمد (2016). التغيب عن العمل كاستراتيجية دفاعية إزاء الضغوط المهنية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة 2.

23) خيرة بن عودة (2021). دور القيادة الإدارية في إدارة ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة البويرة.

24) دليلة طالبي (2013). علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

25) رابح عمار (2014). السلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر.

26) راضية بن يوسف (2019). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الكلي للمؤسسة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة المسيلة.

27) رشيد بن عبد الرحمان (2020). تحليل سوسيولوجي لظاهرة الاحتراق النفسي لدى عمال قطاع الشحن، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر.

28) رضا بومدين (2016). أثر تفويض السلطة على تخفيف ضغوط العمل لدى رؤساء المصالح، مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم.

29) رقية بلخضر (2018). غموض الدور وصراع الدور كأهم مصادر الضغط المهني، مذكرة ماستر في علم اجتماع التنظيم، جامعة الجلفة.

30) زكريا بن سالم (2022). تقييم سياسات الأمن والوقاية في الموانئ الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف.

31) زهرة معوش (2017). الاتصال الداخلي ودوره في الحد من الإشاعات والضغوط التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة بجاية.

32) سعاد بن عمار (2021). تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء في ظل بيئة عمل ضاغطة، مجلة التميز المؤسسي، جامعة تبسة.

33) سفيان بوعلي (2015). الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى عمال المناولة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران.

34) سمير منصوري (2018). فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات المينائية الكبرى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

35) سميرة بوشيخي (2023). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التوتر التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي.

36) سيد علي طرطاق (2016). سوسيولوجيا المؤسسة الاقتصادية في الجزائر: تحديات التحديث، دار الفجر، الجزائر.

37) صبرينة بلعربي (2019). العوامل التنظيمية المؤدية إلى التمرد التنظيمي لدى العمال، مجلة دفاتر المخبر، جامعة بسكرة.

38) طارق بن عامر (2020). الهندسة البشرية وبيئة العمل المينائية، دار الأيام للنشر، الجزائر.

39) عادل حمزة (2021). الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم.

40) عائشة بومدين (2017). أثر الضغط المهني على اتخاذ القرار الإداري لدى المشرفين، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف.

41) عبد الحق بن عزوز (2015). التحفيز ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

42) عبد الرزاق بن زيان (2018). حوادث العمل في قطاع المينائية: مقاربة سوسيولوجية، مجلة السوسيولوجيا، جامعة وهران 2.

43) عبد القادر خليل (2022). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل المخاطر المهنية، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة بومرداس.

44) عبد الكريم بن يحيى (2019). العلاقات الإنسانية في العمل وأثرها على الإنتاجية، دار النشر الجامعي، قسنطينة.

45) عبد المجيد بوكرزازة (2016). سوسيولوجيا التنمية والمؤسسة الاقتصادية، دار الهدى، عين مليلة.

46) عز الدين بن موسى (2020). دور النقابات في تحسين ظروف العمل بالقطاع الصناعي، مجلة دراسات وبحوث، جامعة الجلفة.

47) عقيلة بن شريف (2017). التمكين الإداري كآلية للتخفيف من ضغوط العمل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة البليدة.

48) علي عبد الله (2014). بيئة العمل وعلاقتها بالصحة النفسية للعامل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

49)عمر بن محمد (2021). تقييم الأداء الوظيفي: الأساليب والتوجهات الحديثة، مجلة الإدارة الاستراتيجية، جامعة سكيكدة.

50)فاطمة الزهراء شريط (2018). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بنمط القيادة الإدارية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة عنابة.

51)فاطمة بن الشيخ (2019). تأثير ظروف العمل المادية على معدلات الدوران الوظيفي، مجلة الاقتصاد المعاصر، جامعة معسكر.

52)فتيحة بن يوسف (2021). دور شبكات العلاقات غير الرسمية في تخفيف أعباء العمل، مجلة السوسيولوجيا الحديثة، جامعة قسنطينة 2.

53)فضيلة بوعلام (2022). السلوك العدولي للموظف الجزائري: دراسة سوسيولوجية لظاهرة التمارض، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2.

54)فؤاد بوحفص (2016). العمل الجماعي وأثره في امتصاص الصدمات التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

55)قادة بن عبد الله (2020). الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المينائية الجزائرية في ظل المنافسة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة وهران 2.

56)كريم بن عودة (2018). تقييم السياسات التحفيزية في القطاع العمومي الاقتصادي الجزائري، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة وهران 2.

57)كمال بطوش (2015). إدارة الموارد البشرية: مقاربة استراتيجية، دار ومضة للنشر، قسنطينة.

58)لزهر العقبي (2018). السلوك التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

59)ليلى بن منصور (2021). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالضغوط الأسرية والمهنية المزدوجة، مجلة المرأة والعمل، جامعة الجزائر 2.

60)محمد أمين شريط (2019). تحليل سوسيولوجي لثقافة الأمن الصناعي بمؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس.

61)محمد بن طاهر (2017). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الضغط المهني والأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة.

62)محمد قريشي (2020). علم اجتماع التنظيم والعمل في العالم العربي، دار الحكمة، الجزائر.

63)مريم بوزيد (2018). ضغوط العمل الناتجة عن عبء الدور وعلاقتها بإنتاجية العامل، مذكرة ماستر، جامعة تيزي وزو.

64)مصطفى بن سعيد (2022). تقييم فاعلية نظام الاتصال الداخلي في الموانئ الجزائرية، مجلة الإدارة والتسيير، جامعة سكيكدة.

65)منال بن عيسى (2019). التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة لتفادي الضغط التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.

66) منير بن علي (2021). دور القيادة الأخلاقية في الحد من الاحتراق الوظيفي، مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة المدية.

67) نادية بن زهرة (2016). العمل الليلي وانعكاساته السوسيو-مهنية على العمال، دراسة حالة بالمنطقة المينائية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران.

68) نبيل بوخالفة (2018). الأرغونوميا وتصميم فضاءات العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة.

69) نجاة بن عمار (2020). الرعاية الاجتماعية والطبية للعمال ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة باتنة 1.

70) نسيم بوغرارة (2017). استراتيجيات المواجهة لدى العمال المعرضين للخطر، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيمي، جامعة قسنطينة 2.

71) نصر الدين بوحامد (2022). الالتزام التنظيمي وعلاقته بتقليل معدلات الغياب، مجلة السلوك التنظيمي، جامعة أدرار.

72) نورة بن سالم (2019). العدالة التنظيمية وإدراك الضغط المهني لدى العمال، مذكرة ماستر، جامعة برج بوعريريج.

73) هدى بن طالب (2020). الرفاهية في مكان العمل وارتباطها بالإنتاجية المستدامة، مجلة إدارة الموارد البشرية، جامعة عنابة.

74) هشام بن حمودة (2021). إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة في سوسيولوجيا التنظيم، دار الوعي، الجزائر.

75) وفاء بن ميلود (2018). أثر العوامل البيئية المحيطة بالعمل على كفاءة الموظف العمومي، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر.

76) وليد بن موسى (2023). التحول الرقمي في تسيير الموارد البشرية وأثره على تقليل ضغوط العمل، مجلة اقتصاد المعرفة، جامعة الجزائر 3.

77) ياسين بلعباس (2020). ثقافة المؤسسة كمتغير محدد لأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة جيجل.

78) يحيى بن محمد (2015). الضغوط المهنية واستراتيجيات التعامل معها في البيئة المينائية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة ورقلة.

79) يوسف بن أحمد (2019). الصمت التنظيمي: أسبابه وتداعياته على الأداء المؤسسي، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة المسيلة.

80) يونس بوعلي (2017). حوادث العمل في قطاع البناء والأشغال العمومية مقارنة بقطاع المينائية، مجلة الهندسة والوقاية، جامعة بومرداس.

مـــــــــلاحق الـــــدراسة:

الملاحق: دليل المقابلة النصف موجهة

لمذكرة التخرج الموسومة " الضغوط المهنية و أثرها على الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية – دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA".

الطالبة: "حدو شرين"

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة : دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

في يوم : ...../...../..... المسمى الوظيفي: .....

مدة المقابلة : .....

المحور الأول: البنية الاجتماعية

1) ما هو سنك؟
2) النوع الاجتماعي؟
3) ما هي حالتك المدنية؟
4) الأقدمية بالمؤسسة؟
5) طبيعة الوظيفة أو المنصب؟
6) المستوى الدراسي أو التأهيل؟

المحور الثاني: منظور رئيس قسم الموارد البشرية لضغوط العمل و الأداء الوظيفي:

7) كيف تقيمون بيئة العمل الحالية داخل مؤسسة ميناء أرزيو، وهل تعتبرون "الضغط المهني" ظاهرة طبيعية ترافق العمل المينائي أم إشكالية تنظيمية تستدعي التدخل المستمر؟
8) ما هي أبرز المصادر التنظيمية التي ترصدونها كمسببات رئيسية للضغط النفسي والجسدي لدى فئة العمال والإطارات الميدانية؟
9) كيف ينعكس الضغط المهني المتراكم وتعب الورديات على نتائج تقييم الأداء السنوي أو الدوري الذي تجريه مديريتكم للعمال؟
10) هل تسجلون ارتباطاً إحصائياً أو تبريرياً من خلال سجلاتكم بين فترات الذروة واشتداد وتيرة العمل وبين الارتفاع المفاجئ في معدلات التغيب عن العمل والإجازات المرضية القصيرة؟
11) إلى أي مدى تتفقون مع الطرح الذي يرى أن تشتت الانتباه والتوتر الناتجين عن الإرهاق هما المسببان الرئيسيان لحوادث العمل المسجلة لديكم؟
12) كيف تتعامل مديرية الموارد البشرية مع نظام العمل بالتناوب الذي يؤثر على المردودية الفردية للعمال، وهل هناك مساعٍ لتحديث أو تكييف هذا النظام؟

13) هل تتلقون على مستوى إدارتكم شكاوى أو تقارير حول تزايد النزاعات المهنية أو تدهور العلاقات بين العمال ورؤسائهم المباشرين نتيجة لضغوط العمل، وكيف يتم التدخل لفضها إدارياً؟

14) هل ترون أن سياسة الأجور والحوافز المعتمدة في المؤسسة مثل منح الخطر، والمناوبة، والمردودية تنجح فعلياً في امتصاص استياء العمال وتعويضهم عن حجم الضغط الممارس عليهم؟

15) هل سجلتم في السنوات الأخيرة حالات لاستقالات، أو طلبات تحويل وتغيير مناصب، أو حتى تقاعد مسبق، كان دافعها الأساسي التصريح بعدم القدرة على تحمل الضغط التنظيمي للميناء؟

16) ما هو دور مصلحة طب العمل داخل المؤسسة في التكفل الاستباقي والعلاجي بالعمال الذين تظهر عليهم علامات "الاحتراق الوظيفي" أو الانهيار العصبي أثناء تأدية مهامهم؟

17) هل تتضمن خطط التكوين والتطوير التي تبرمجها مديريتكم دورات تدريبية خاصة للعمال والإطارات وخاصة مشرفي الورديات حول استراتيجيات "إدارة الضغوط المهنية" والتحكم في التوتر؟

18) هل يوجد تنسيق فعلي بين مديرية الموارد البشرية ومديرية الأمن والوقاية HSE لتحسين ما يُعرف بـ "أرغونوميا العمل" لتقليل الجهد البدني والذهني للعمال على الأرصفة؟

19) كيف تقيمون دور النقابة في المؤسسة، هل يساهم بفعالية في تأطير انشغالات العمال المتعلقة بظروف العمل الضاغطة وإيجاد حلول لها، أم أنه يشكل أحياناً مصدر ضغط إضافي على الإدارة؟

20) ما هي الاستراتيجية التي تعتمدها أو تخطط لها مديرية الموارد البشرية لضمان بيئة عمل مستقرة للعامل الميناني والحفاظ على ولائه وإنتاجيته على المدى الطويل؟

المحور الثالث: منظور الإطارات المكلفة بالدراسات و ضباط البحرية و المهندسين لضغوط العمل و الأداء الوظيفي:

21) ما هي طبيعة منصبك الحالي هنا في مؤسسة ميناء أرزيو، ومنذ متى وأنت تعمل في هذا المجال؟

22) كيف تصف لنا بالتفصيل يوم عمل عادي تقوم به من لحظة دخولك إلى بوابة الميناء حتى انتهاء مناوبتك؟

23) هل تعتقد أن المهام التي تقوم بها يومياً تتوافق فعلياً مع تخصصك ومؤهلاتك وتوقعاتك المهنية؟

24) كيف تقيم ظروف العمل الفيزيائية داخل أرصفة وورشات ميناء أرزيو من حيث المساحة، الإضاءة، التهوية؟

25) إلى أي مدى يؤثر العمل بنظام الورديات الليلية والنهارية على إيقاع حياتك اليومية ومستوى تركيزك؟

26) باعتبار الميناء يتعامل مع مواد حساسة كالمينائية، كيف يؤثر هاجس الخطر الدائم على حالتك النفسية أثناء تأدية مهامك؟

27) هل تعتقد أن المعدات ووسائل الأمن والحماية المتوفرة كافية للتخفيف من القلق المرتبط باحتمالية وقوع حوادث عمل؟

28) كيف تتعامل مع عوامل البيئة القاسية مثل الضجيج المستمر للآلات أو تقلبات المناخ أثناء ساعات العمل الطويلة؟

29) هل تشعر في كثير من الأحيان أن حجم العمل والمهام المطلوبة منك تفوق الوقت المخصص أو القدرة الجسدية لإنجازها؟

30) عندما تتلقى تعليمات للعمل من رؤسائك، هل تكون دائماً واضحة ومحددة، أم أنك تواجه أحياناً غموضاً فيما يُطلب منك تنفيذه؟

31) هل سبق وأن تلقيت أوامر متناقضة من مسؤولين مختلفين في نفس الوقت؟ وكيف تصرفت حيال هذا الموقف الضاغط؟

32) كيف تصف طبيعة الاتصال بينك وبين الإدارة العليا في المؤسسة، هل تشعر أن صوتك وانشغالاتك المهنية مسموعة؟

33) هل تفرض عليك وتيرة العمل المينائي سرعة في الإنجاز تجعلك عرضة لارتكاب أخطاء مهنية غير مقصودة؟

34) إلى أي مدى تتدخل الإدارة أو المشرفون في تفاصيل عملك اليومي الدقيقة، وهل تُمنح هامشاً من الاستقلالية في اتخاذ قراراتك؟

35) كيف تصف طبيعة علاقتك بزملائك المباشرين في العمل... هل يغلب عليها طابع التعاون والدعم أم التنافس والحذر؟

36) في أوقات الذروة واشتداد ضغط الشحن والتفريغ، كيف تتغير لغة التخاطب وطبيعة المعاملة بينك وبين زملائك؟

37) هل تعتقد أن بيئة العمل الضاغطة في الميناء تساهم في خلق تكتلات أو مجموعات غير رسمية (شِلل)، وكيف يؤثر ذلك على التماسك العام؟

38) كيف تتعامل مع الصراعات أو الخلافات المهنية التي قد تنشب فجأة بينك وبين مسؤولك المباشر بسبب ضغط العمل؟

39) هل تجد دعماً معنوياً حقيقياً من زملائك أو رؤسائك عندما تمر بظروف عمل قاهرة، إحباط، أو إرهاق شديد؟

40) كيف تنظر إلى نظام التقييم والترقيات المعمول به في المؤسسة... هل تراه عادلاً ومحفزاً أم أنه يشكل مصدراً إضافياً للإحباط والضغط النفسي؟

41) بصدق، كيف يؤثر الإرهاق والضغط المتراكم على جودة العمل (الأداء النوعي) الذي تقدمه مقارنة بالأيام التي تكون فيها مرتاحاً؟

42) هل لاحظت على نفسك أو على محيطك المهني تراجعاً في مستوى الإنتاجية (الأداء الكمي) بسبب التوتر المستمر؟

43) في رأيك ومن خلال معايشتك للواقع، ما هي الأسباب الخفية وراء تفشي ظاهرة التغيب عن العمل أو كثرة الإجازات المرضية هنا في الميناء؟

44) هل تعتبر التغيب، التأخر، أو التمارض أحياناً بمثابة رد فعل دفاعي غير مباشر للهروب المؤقت من بيئة عمل مستنزفة؟

45) بالحديث عن حوادث العمل وتلف المعدات، إلى أي مدى تعتقد أن الضغط النفسي وتشتت الانتباه هما السببان الرئيسيان لها وليس فقط الأعطال التقنية؟

46) هل تصلك أحياناً مشاعر "اللامبالاة" أو فقدان الرغبة في إتقان العمل كنوع من الاستجابة للروتين وضغوط الإدارة المتكررة؟

47) كيف تتصرف وتنجز عملك عندما يُطلب منك إتمام مهمة مستعجلة ومعقدة وأنت في قمة الإرهاق الجسدي والذهني؟

48) بصراحة، هل تنتهي مشاكل الميناء وضغوطه بمجرد خروجك من البوابة، أم أنك تنقل هذا التوتر معك إلى منزلك وحياتك الأسرية؟

49) هل شعرت يوماً أن التزاماتك المهنية المفرطة أثرت سلباً على واجباتك وعلاقاتك الاجتماعية خارج أسوار العمل؟

50) هل راودتك أحياناً فكرة تغيير منصبك الحالي أو حتى الاستقالة من المؤسسة نهائياً بسبب عدم القدرة على تحمل كثافة الضغوط؟

51) ما هي الطرق الشخصية أو السلوكيات التي تلجأ إليها كالتدخين بكثرة، أخذ فترات راحة غير مصرح بها، أو العزلة للتنفيس عن توترك أثناء العمل؟

52) هل تشعر أن وجود النقابة أو ممثلي العمال يساهم فعلياً في امتصاص غضب العمال وتخفيف الضغط، أم أن دورهم غير فعال في هذا الجانب؟

53) كيف تتعامل الإدارة طبياً واجتماعياً مع العامل الذي تظهر عليه علامات الإرهاق الشديد أو الاحتراق الوظيفي أثناء الدوام؟

54) هل توفر المؤسسة فضاءات ملائمة ومريحة تساعد العمال على استرجاع أنفاسهم وطاقتهم خلال فترات الاستراحة؟

55) في رأيك، هل الحوافز المالية كالراتب، المنح و علاوات الخطر كافية لتعويض حجم الضغط الجسدي والنفسي الذي تتعرضون له يومياً؟

56) من منظورك كفاعل أساسي في الميناء، ما هي الحلول التنظيمية الواقعية التي تراها ضرورية للحد من مسببات الضغط المهني؟

57) لو مُنحت لك الصلاحية المطلقة كمدير لمؤسسة ميناء أرزيو ليوم واحد، ما هو أول قرار أو إجراء ستتخذه فورا لتحسين أداء العمال وراحتهم؟