الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـة
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 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

الـــموسومة:

"ظاهرة التغيب عن العمل و أثرها على الأداء المهني"

دراسة سوسيولوجية تخص المهندسين و ضباط المينائية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

من إعداد الطالبة:

خليف رانية

تاريخ المناقشة: 2026/06/02

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
د. بن كحيل شهرزاد	رئيسا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن شارف حسين	مشرفا و مقررا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بوجملين نوال	مناقشا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ

إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ إِنَّكَ

أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ

سورة البقرة ٣٢

اهداء

بكل فخر و امتنان أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك في هذه الحياة،
إلى أمي الغالية، نبع الحنان والعطاء، نبض قلبي و سر سعادتي يامن سقيت طموحي بدعواتك الصادقة ، كنت لي النور الذي اضاء طريقي فلكي مني كل الحب و الامتنان و اسال الله ان يحفظك و يرزقك الصحة و العافية .
وإلى أبي العزيز، رمز التضحية والصبر، الذي دعمني بلا حدود ، و اعطاني بلا مقابل الذي علّمني معنى الاجتهاد وتحمل المسؤولية، وكان دائمًا عوني و ملاذي و قوتي بعد الله.

كما أهدي هذا العمل إلى إخي خليف محمد امين سندي و مسندي و اتكائي في هذه الحياة ، الى من كان دائما العون لي في الشدة قبل الرخاء ، لقد كنت و لا تزال القوة التي استند اليها و الدعم الذي يمنحني الثبات و كما قال الله تعالى في كتابه الكريم ﴿ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ﴾ .

الى أختي الغالية سهيلة ، وإلى زوجها الكريم بونفيخة احمد ، إلى من كانا سندًا ودعمًا لي في مسيرتي، ووقوفهما إلى جانبي و مصدر قوة وتشجيع لا يُنسى. أهديكما هذا العمل تعبيرًا عن امتناني العميق، راجيًا من الله أن يجزيكما عني خير الجزاء، وأن يديم عليكما نعمة المودة والسكينة.

إلى صديقتي الغالية محمدي فاطمة أنتِ لستِ مجرد صديقة، بل أخت لم تلدها أمي. وجودك في حياتي نعمة لا تُقدّر بثمن، تشاركينني أفراحي وأحزاني، وتفهمينني دون كلام. أدعو الله أن يديم صداقتنا ويجمعنا دائماً على الخير والمحبة. أحبكِ يا أجمل صديقة وأقرب أخت إلى قلبي

إلى صديقتي الغالية جودي عائشة، إلى من كانت لي أختًا بالقلب قبل أن تكون صديقة، أهديكِ هذا العمل عربون محبة وامتنان، شكرًا لدعمكِ، ووقوفكِ إلى جانبي، وكلماتكِ التي منحتني القوة في أوقات التعب. أسأل الله أن يحفظكِ، ويبارك فيكِ، ويجعل صداقتنا دائمة على الخير.

الى صديقتي العزيزة هلة اسمهان، التي كانت العوض الجميل تقديرًا لدعمها المعنوي ومساندتها الصادقة طوال مسيرتي الجامعية، أهديها هذا العمل المتواضع عرفانًا لما قدمته من تشجيع ووقوف إلى جانبي في مختلف المراحل. راجيةً من الله أن يوفقها في مسيرتها العلمية والعملية، وأن يديم بيننا المحبة والتقدير.

إليكم جميعًا أهدي هذا الجهد، عربون محبة ووفاء، واعترافًا بفضلكم الكبير في
في مسيرتي، راجيًا من الله أن يحفظكم ويجزيكم عني كل خير.



شكر و عرفان

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رضي الله عنه قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
"لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ." رواه أحمد (9944) ، حديث صحيح.

بكل مشاعر الامتنان والتقدير، أتقدّم أولًا بالشكر والحمد لله عزّ وجل، الذي بنعمته وتوفيقه تم إنجاز هذا العمل، فله الحمد في البدء والختام، على ما منحني من صبر وعزيمة وقوة للاستمرار حتى إتمامه.

كما أودّ أن أعبّر عن شكري واعتزازي بنفسي، لما بذلته من جهد واجتهاد ومثابرة في سبيل الوصول إلى هذا الإنجاز، متحدّيًا الصعوبات، ومؤمنًا بأهمية العلم والعمل الجاد لتحقيق الأهداف.

ولا يفوتني أن أتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف الكريم "بن شارف حسين "، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته ونصائحه القيمة، وكان دعمه ومتابعته المستمرة عاملًا أساسيًا في إنجاح هذا العمل، فله مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

كما أتقدّم بجزيل الشكر وعميق العرفان إلى مؤسسة ميناء أرزيو عامة، على ما قدّمته من تسهيلات ودعم، وأسهمت به في توفير الظروف المناسبة لإنجاز هذا العمل. وأخصّ بالذكر ضباط الميناء خاصة، لما أبدوه من تعاون، وحسن استقبال، وروح مهنية عالية، كان لها بالغ الأثر في إتمام هذا العمل في أحسن الظروف.

وفي الختام، أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفّقهم لما فيه الخير والتقدّم، وأن يكون هذا العمل لمحة متواضعة في مسار العلم والعمل.



ملخص :

تناولنا في هذه الدراسة و التي هي بعنوان ظاهرة التغيب عن العمل داخل مؤسسة ميناء أرزيو، حيث ركزنا على تحليل أسبابها وانعكاساتها على الأداء المهني. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. ومن خلال ما أظهرته نتائج الدراسة تبين لنا أن التغيب يرتبط بعدة عوامل شخصية ومهنية وتنظيمية، كما يؤثر سلبًا على سير العمل من خلال انخفاض الإنتاجية وزيادة الضغط على العمال الحاضرين . وفي الأخير ، توصلنا في هذه الدراسة إلى أن الحد من هذه الظاهرة يتطلب تحسين ظروف العمل والاهتمام بالعمال واعتماد أساليب تسيير فعالة تساهم في رفع مستوى الأداء المهني يمكن ان تساعد في التقليل من التغيب وتحسين الأداء داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية :التغيب عن العمل، الأداء المهني، الموارد البشرية، ظروف العمل، ميناء أرزيو.

abstrac

In this study, entitled *the phenomenon of absenteeism at work within the Arzew Port Enterprise*, we focused on analyzing its causes and its impact on professional performance. A descriptive and analytical approach was adopted, using observation and interviews as tools for data collection. The findings revealed that absenteeism is associated with several personal, professional, and organizational factors. It also negatively affects workflow, leading to decreased productivity and increased workload on present employees.

Finally, the study concluded that reducing this phenomenon requires improving working conditions, giving more attention to employees, and adopting effective management methods that can help enhance professional performance and reduce absenteeism within the organization.

Keywords: absenteeism, professional performance, human resources, working conditions, Arzew Port.

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
الشكر	-ب-
قائمة المحتويات	-ت-
قائمة الجداول	-ث-
المقدمة	1
الفصل التمهيدي المنهجي	19 – 5
I.التعريف بموضوع البحث	6
II.أهمية و أسباب اختيار موضوع البحث	6
III.سؤال الإنطلاق	7
IV.الدراسات السابقة	7
V.مفاهيم الدراسة	9
VI.الإشكالية	13
VII.فرضيات الدراسة	14
VIII.الإختيارات المنهجية	15
الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للكفاءة في المؤسسة الاقتصادية	46 – 20
المبحث الأول: ماهية التغيب عن العمل	22
المبحث الثاني: الاداء المهني وخصوصية البيئة المينائية	33
المبحث الثالث: التغيب وتأثيراته على ديناميكية العمل (المقاربة التحليلية)	43
الفصل الثاني الميداني	106 – 47
المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية و البشرية للمؤسسة	50
المبحث الثاني: وصف ظاهرة التغيب عن العمل بمؤسسة ميناء أرزيو EPA	71
المبحث الثالث: تحليل أثر التغيب عن العمل على الأداء المهني للموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA	76
الخاتمة	108
قائمة المراجع	111
الملاحق	121

مقدمة عامة

المقدمة

يعدّ العمل المينائي من الأنشطة الحيوية التي تقوم عليها الحركة الاقتصادية والتجارية لأي دولة، نظرًا للدور الذي تلعبه الموانئ في تسهيل التبادل التجاري وضمان تدفق السلع والمواد الاستراتيجية. وتزداد أهمية هذا القطاع في الدول التي تعتمد على تصدير الموارد الطاقوية، حيث تمثل الموانئ نقطة وصل أساسية بين الإنتاج المحلي والأسواق الخارجية. وفي هذا الإطار، يحتل ميناء أرزيو مكانة خاصة، باعتباره من أهم الموانئ الجزائرية ذات الطابع الصناعي والطاقوي، لما يضطلع به من دور في تصدير الغاز الطبيعي والمنتجات البتروكيميائية.

ويتميّز العمل داخل الميناء بطبيعته المعقدة التي تتطلب تنظيمًا محكمًا، تنسيقًا دائمًا بين مختلف المصالح، وتوفرًا مستمرًا للموارد البشرية المؤهلة. كما يعتمد هذا النشاط على نظام العمل بالمناوبة لضمان استمرارية الخدمة على مدار اليوم، بما في ذلك الفترات الليلية والعطل، وهو ما يجعل بيئة العمل داخل الميناء بيئة خاصة تتسم بالضغط، المسؤولية، وسرعة اتخاذ القرار. ويؤدي أي خلل في هذا التنظيم، خاصة على مستوى العنصر البشري، إلى تأثير مباشر على سير العمليات المينائية.ومن بين الظواهر التنظيمية التي تبرز في مثل هذه البيئات المهنية، نجد **ظاهرة التغيب عن العمل**، التي لا يمكن النظر إليها على أنها مجرد مسألة إدارية بسيطة، بل باعتبارها سلوكًا له أبعاد تنظيمية ومهنية. فالتغيب قد يؤدي إلى اختلال في توزيع المهام، زيادة الضغط على العمال الحاضرين، وتأخير العمليات، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على فرق عمل محدودة العدد. كما يمكن أن ينعكس هذا التأخير على الأداء المهني والمردودية الاقتصادية للمؤسسة، وهو ما يجعل دراسة هذه الظاهرة أمرًا ضروريًا لفهم ديناميكيات العمل داخل الميناء. وقد أتاح التربص الميداني المنجز بميناء أرزيو فرصة ثمينة للاطلاع عن قرب على طبيعة العمل المينائي، وفهم آليات تنظيمه، وملاحظة العلاقة القائمة بين توفر العنصر البشري واستمرارية النشاط. فمن خلال الاحتكاك المباشر بالواقع المهني، ومتابعة سير العمل اليومي داخل مصالح القبطانية، أمكن رصد مجموعة من الممارسات التنظيمية، والتعرف على دور مختلف الفاعلين، خاصة ضباط القيادة المينائية، في ضمان حسن سير العمليات رغم الضغوط والتحديات اليومية.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، يسعى هذا التقرير إلى تقديم قراءة وصفية وتحليلية لتجربة التربص داخل ميناء أرزيو، مع التركيز على واقع العمل المينائي وبعض الظواهر التنظيمية المرتبطة به، وعلى رأسها التغيب عن العمل وتأثيره على الأداء المهني. كما يهدف إلى ربط الجانب النظري المكتسب خلال التكوين الجامعي بالواقع التطبيقي،

مقدمة

من خلال تحليل المعطيات الميدانية ومقارنتها بالفرضيات المطروحة. حيث قسمنا دراستنا الى مقدمة عامة ، و ثلاثة اطر منهجي ، نظري ، و ميداني و خاتمة عامة كما سنوضحه في ما يأتي :

مقدمة عامة تناول المقدمة العامة السياق العام للدراسة، حيث يتم فيها إبراز أهمية موضوع التغيب عن العمل في المؤسسات الاقتصادية، خاصة في البيئة المينائية، مع توضيح دوافع اختيار الموضوع، وطرح الإشكالية الرئيسية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، إضافة إلى تحديد السؤال الرئيسي للدراسة

الاطار المنهجي للدراسة يهدف هذا الجزء إلى توضيح الأسس المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، من خلال تحديد منهج البحث المستخدم، وتقنيات جمع البيانات المعتمدة، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة (الزمانية، المكانية والبشرية)، ووصف مجتمع البحث، بما يضمن وضوح المسار المنهجي للدراسة ومصداقية نتائجها.

الإطار النظري يُخصَّص هذا الجزء لتأطير الدراسة من الناحية النظرية، حيث يتم فيه عرض الإشكالية والفرضيات التي تنطلق منها الدراسة، إلى جانب توضيح أهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع. كما يتم تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بظاهرة التغيب عن العمل والأداء المهني، وعرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، إضافة إلى تقديم المقاربة النظرية المعتمدة في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

الاطار الميداني للدراسة يتناول هذا الجزء الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها باستخدام الجداول والرسومات البيانية. كما يتم تحليل أسباب الغياب الخاصة بعمال ميناء أرزيوEPA ، ودراسة أثر الغياب على الأداء المهني كما يراه العمال والمسؤولون. ويُختتم هذا الجزء باختبار الفرضيات في ضوء النتائج المتوصل إليها.

خاتمة عامة تتضمن الخاتمة العامة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع ربطها بالإشكالية والفرضيات، وتقديم خلاصة شاملة حول أثر التغيب عن العمل على الأداء المهني في ميناء أرزيو، إضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في الحد من هذه الظاهرة وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

الإطار المنهجي للدراسة

- **مقدمة الفصل المنهجي :**

قبل التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بظاهرة التغيب عن العمل وأثرها على الأداء المهني، كان من الضروري أولًا تحديد الإطار المنهجي الذي تستند إليه هذه الدراسة، باعتباره الأساس الذي يقوم عليه البحث العلمي. فالدراسة العلمية لا تكتمل دون تحديد خطوات واضحة ومنظمة توجّه عملية جمع البيانات وتحليلها، وتضمن الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة.

ويهدف الإطار المنهجي إلى توضيح المسار الذي اتبعته الدراسة، بداية من تحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات، مرورًا ببيان أهمية الدراسة وأهدافها، وأسباب اختيار الموضوع، وصولًا إلى تحديد المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها البحث. كما يتضمن عرض الدراسات السابقة والمقاربات النظرية التي تساعد على فهم الظاهرة المدروسة في سياقها العلمي.

ومن الناحية التطبيقية، يشمل هذا الإطار تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، وبيان المنهج المعتمد، إضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات التي تم استخدامها خلال الدراسة الميدانية داخل مؤسسة ميناء أرزيوEPA ، فضلًا عن التطرق إلى أهم الصعوبات التي واجهت البحث أثناء إنجازه.

وبذلك، يشكل الإطار المنهجي المرحلة الأولى في بناء هذا البحث، حيث يحدد الأسس التي ستُبنى عليها الدراسة النظرية والميدانية، ويساهم في ضمان ترابطها وانسجامها العلمي.

I. فكرة و سؤال الإنطلاقة:

يحتل العمل مكانة مركزية في البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات الحديثة، حيث لا يقتصر دوره على توفير سبل العيش فحسب، بل يمتد ليشكل هوية الفرد ويحدد مكانته داخل النسق الاجتماعي. غير أن هذا النسق التنظيمي غالباً ما يعتريه بعض الاختلالات والسلوكيات التي تعيق سيره الطبيعي، وتبرز ظاهرة التغيب عن العمل كواحدة من أهم هذه الاختلالات وأكثرها تعقيداً. وفي هذا السياق، تنطلق فكرة هذا البحث من النظرة إلى التغيب ليس باعتباره مجرد انقطاع إداري أو مبرر طبي مؤقت، بل كظاهرة سوسيولوجية عميقة تعكس طبيعة التفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل، وتترجم مستوى الرضا، وضغوطات المهنة، وطبيعة المناخ التنظيمي السائد. وتتخذ هذه الظاهرة أبعاداً أكثر حساسية وخطورة عندما تتعلق بقطاعات استراتيجية وحساسة، وهو ما وجه بوصلة هذا البحث نحو مؤسسة ميناء أرزيو(EPA) ، وتحديداً لدراسة فئة محورية تتمثل في المهندسين وضباط المينائية، الذين يمثلون العصب التقني والميداني المحرك لواحد من أهم الموانئ الطاقوية والتجارية في الجزائر.

II. الأهمية و الأسباب و الدو افع:

تتجلى الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة في كونها تلامس عصباً حيوياً في الاقتصاد الوطني، فمؤسسة ميناء أرزيو ليست مجرد فضاء إداري تقليدي، بل هي بيئة صناعية وبحرية تتسم بتعقيد العمليات وتتطلب يقظة وتنسيقاً عاليين. ومن هنا، فإن غياب مهندس مكلف بالصيانة أو ضابط مينائية مسؤول عن توجيه وإرساء السفن، لا ينعكس فقط على استمرارية العمل الإداري، بل يؤدي إلى شلل في سلسلة العمليات اللوجستية، وتأخير في الشحن والتفريغ، مما ينجر عنه خسائر مادية فادحة وتأثير مباشر على الأداء المهني العام للمؤسسة. تكتسي هذه الدراسة السوسيولوجية أهميتها من سعيها لتجاوز القراءات الإدارية والقانونية الجاهزة لظاهرة التغيب، للغوص في عمق النسق الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسة، وفهم كيف يمكن لبيئة العمل، وطبيعة العلاقات المهنية، ونظام المناوبات (العمل الليلي والشاق)، أن تخلق حالة من الاغتراب الوظيفي أو الإرهاق النفسي والجسدي الذي يدفع بهذه الكفاءات التقنية العالية إلى التغيب كآلية دفاعية أو كنوع من الانسحاب الصامت.

أما عن الأسباب والدوافع التي بلورت اختيار هذا الموضوع ضمن مسار التحضير لمذكرة الماستر في علم الاجتماع، فهي تنقسم إلى قناعات علمية وأخرى موضوعية. على المستوى الذاتي كباحث في علم الاجتماع، تولد لدي فضول علمي قوي لفك شفرة التناقض الظاهري بين المكانة السوسيو-مهنية المرموقة التي يحظى بها المهندسون وضباط المينائية، وبين لجوئهم إلى التغيب عن العمل، وهو سلوك غالباً ما يُربط في الأدبيات الكلاسيكية بالفئات العمالية البسيطة (التنفيذية). هذا الشغف الأكاديمي دفعني لمحاولة تطبيق النظريات السوسيولوجية المعاصرة على فاعلين اجتماعيين من ذوي الياقات البيضاء والزرقاء المتخصصة في بيئة بحرية وصناعية قاسية.

أما على المستوى الموضوعي، يأتي اختيار الموضوع استجابة للحاجة الماسة إلى دراسات ميدانية دقيقة تسلط الضوء على الموارد البشرية المتخصصة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكبرى كميناء أرزيو (EPA). فالدافع الأساسي هو تقديم مقاربة تحليلية تضع يدها على الجرح، وتكشف عن الأسباب الخفية للتغيب (سواء كانت تنظيمية تتعلق بأسلوب القيادة والتواصل، أو اجتماعية تتعلق بضغوط الحياة، أو مهنية بحتة تتعلق بظروف العمل في الميناء)، بهدف الخروج بنتائج ومؤشرات علمية يمكن أن تستفيد منها الإدارة العليا للميناء في إعادة هندسة مناخ العمل، وتصحيح الاختلالات، وتحويل بيئة العمل إلى فضاء محفز يضمن الاستقرار الوظيفي ويرتقي بالأداء المهني الشامل للمؤسسة.

III. الدراسات السابقة:

حظيت ظاهرة التغيب عن العمل باهتمام واسع في الأدبيات السوسيولوجية والإدارية، باعتبارها مؤشراً حيوياً يعكس مستوى التكيف والصحة التنظيمية داخل المؤسسات، وخاصة تلك ذات الطابع الصناعي والخدماتي الحساس كمؤسسة ميناء أرزيو (EPA).

تنطلق المقاربات السوسيولوجية في تحليلها لهذه الظاهرة من رفض حصرها في أبعادها الفردية أو الطبية، بل تراها انعكاساً لتفاعلات معقدة بين الفرد وبيئة عمله، حيث بينت الدراسات أن الغياب يمثل شكلاً من أشكال الانسحاب المؤقت الذي يلجأ إليه الموظف للتعبير عن اغترابه المهني، أو عدم رضاه عن ظروف العمل، أو كرد فعل لضعف الاندماج الاجتماعي داخل المنظمة (عساف، 2018).

في هذا السياق، تؤكد الأبحاث الحديثة أن المناخ التنظيمي وضغوط العمل تلعب دوراً حاسماً في تشكيل هذا السلوك، خاصة لدى الفئات المهنية التي تتحمل مسؤوليات تقنية وإشرافية كبرى مثل المهندسين وضباط الموانئ؛ إذ تكتسي مهام هذه الفئات أهمية بالغة تتطلب درجة عالية من الدقة، والانتباه، والتنسيق المستمر (حميدي، 2017).

تجعل هذه المتطلبات من بيئة الميناء بيئة شديدة الضغط التنظيمي، حيث أن غياب فرد واحد في سلسلة العمليات المينائية لا يؤثر فقط على إنتاجيته الفردية، بل يمتد ليربك الأداء الجماعي ويعرض السلامة المهنية للخطر.

أوضحت الدراسات التي تناولت قطاع النقل البحري وإدارة الموانئ أن ضباط المينائية والمهندسين يعانون من ضغوطات استثنائية مرتبطة بنظام العمل التناوبي المستمر والمخاطر البيئية، وهي عوامل سوسيولوجية تزيد من معدلات الإرهاق الوظيفي، وتضعف التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما يرفع من نسب الغياب الاستثنائي والمرضي كآلية دفاعية للتهرب من هذه الضغوط (بوجلال، 2021).

من جهة أخرى، تناولت الدراسات السابقة أثر التغيب على الأداء المهني بشكل معمق، مبرزة أن التغيب المتكرر يؤدي إلى تراجع جودة العمل، وزيادة الأعباء على الزملاء الحاضرين مما يولد صراعات تنظيمية خفية داخل الفريق، وانخفاض الفعالية الكلية للمؤسسة، ناهيك عن التكلفة الاقتصادية الباهظة الناتجة عن تعطل سلسلة الإمداد.

في البيئة الجزائرية بالتحديد، ركزت العديد من الأبحاث حول المؤسسات الاقتصادية العمومية على دور الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة في الحد من أو تفاقم ظاهرة الغياب، حيث تبين أن ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وقصور الاتصال الداخلي، والشعور بعدم العدالة التنظيمية، والمحاباة، كلها عوامل تعزز من السلوكيات الانسحابية وتضعف الولاء التنظيمي (صالحي، 2019).

بإسقاط هذه التراكمات المعرفية على مؤسسة ميناء أرزيو (EPA)، نجد أن دراسة علاقة التغيب بالأداء المهني للمهندسين وضباط المينائية تتطلب فهماً سوسيولوجياً دقيقاً لطبيعة المهام الموكلة إليهم، وللنسق الاجتماعي داخل المؤسسة؛ فغياب المهندس أو ضابط الميناء يترتب عليه تعطل سيرورة شحن وتفريغ الموارد الاستراتيجية

والمحروقات التي يختص بها هذا الميناء الحيوي. وبالتالي، تستوجب هذه المعطيات مقاربة تتجاوز المعالجة الإدارية العقابية الصرفة للظاهرة، لتبحث في جذورها الاجتماعية والنفسية.

من هنا، تأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة في المكتبة السوسيولوجية الجزائرية من خلال التركيز على فئة محددة (المهندسين وضباط المينائية) في سياق تنظيمي ذي طابع استراتيجي (EPA)، محاولةً استكشاف كيف يتحول التغيب من مجرد قرار أو عذر فردي، إلى ظاهرة سوسيولوجية بنيوية تعيق الأداء المهني وتضعف الكفاءة التشغيلية الشاملة للميناء.

IV. مفاهيم الدراسة:

تمثلت مفاهيم الدراسة في:

1) مفهوم التغيب عن العمل

يمثل التغيب عن العمل (Absenteeism) إحدى الظواهر السوسيولوجية البارزة في المجال المهني، والتي تتجاوز بُعدها الإداري لتكتسب دلالات اجتماعية وثقافية ونفسية معقدة. يُعرّف التغيب بأنه غياب العامل عن مكان عمله في الأوقات المحددة قانونياً أو تنظيمياً، سواء كان ذلك الغياب مبرراً طبياً أو غير مبرر (Robbins & Judge, 2019). غير أن هذا التعريف الإداري الضيق لا يفي بمتطلبات التحليل السوسيولوجي الذي ينظر إلى التغيب كمؤشر على خلل في العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وبين الفرد وعمله، وكذلك بين الفرد والجماعة المهنية التي ينتمي إليها. فالتغيب ليس مجرد غياب جسدي عن مكان العمل، بل هو انسحاب سلوكي ونفسي قد يسبقه أو يرافقه انسحاب وجداني ومعرفي من المهام الموكلة (Mowday et al., 1982). ومن منظور سوسيولوجي، يُعتبر التغيب تعبيراً عن صراعات بنيوية تتجلى في شكل تناقض بين التوقعات المهنية والواقع المؤسسي، أو بين الهوية المهنية المفترضة والهوية الفعلية للعامل. وفي سياق المؤسسات الصناعية والبحرية كميناء أرزيو، يكتسب التغيب بعداً إضافياً يتعلق بطبيعة العمل المرتبطة بالأمن البحري واللوجستيك، حيث يؤثر غياب أي فرد في سلسلة العمليات على كفاءة الميناء بأكملها.

2) مفهوم الأداء المهني

يُعد الأداء المهني (Job Performance) مفهوماً مركباً يتشكل من مجموعة من السلوكيات والإنجازات التي يساهم بها الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة .(Campbell & Wiernik, 2015) ولا يقتصر الأداء المهني على الإنتاجية المادية أو الكمية، بل يتسع ليشمل الجودة، والالتزام التنظيمي، والابتكار، والتعاون مع الزملاء، والالتزام بالمعايير الأمنية والبيئية. ومن منظور سوسيولوجي، يُنظر إلى الأداء المهني كنتاج تفاعلي (interactive product) يتشكل عبر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وعبر القيم المهنية السائدة، وعبر الهياكل التنظيمية التي تُشكّل أو تُقيّد الفرص المتاحة للأفراد. وفي مجال الهندسة والمينائية، يكتسب الأداء المهني طابعاً حيوياً نظراً لارتباطه المباشر بالسلامة البحرية، وسلاسة حركة السفن والبضائع، وسمعة الميناء على الصعيدين الوطني والدولي. وقد أشار Katz و Kahn (1978) إلى أن الأداء المهني الفعّال يتطلب ليس فقط أداء الأدوار المحددة (task performance)، بل أيضاً السلوكيات التنظيمية الإيجابية (organizational citizenship behavior) التي تسهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومثمرة.

3) مفهوم المهندسين وضباط المينائية كفئة مهنية

تُعد فئة المهندسين وضباط المينائية من الفئات المهنية ذات الخصوصية المزدوجة، فهم يجمعون بين الكفاءة التقنية العالية والمسؤولية التنظيمية والأمنية. ومن منظور سوسيولوجي مهني، يمكن النظر إلى هذه الفئة من خلال منظور الاحتراف (professionalism) الذي طوره(1977) Larson ، حيث يتمتع المهندسون وضباط المينائية بمعرفة متخصصة، وسلطة مهنية مشروعة، وأخلاقيات مهنية تحدد سلوكهم. غير أن هذه الفئة تواجه تحديات خاصة تتعلق بالعمل في بيئة مينائية معقدة، تتطلب تواجداً مستمراً ويقظة دائمة، مما يجعلها أكثر عرضة للضغوط المهنية والإرهاق الوظيفي .(Maslach et al., 2001) وقد أشار Freidson (2001) إلى أن الاحتراف المهني يخلق علاقة توتر بين الولاء للمهنة والولاء للمؤسسة، وهذا التوتر قد يتجلى في شكل تغيب أو تراجع في الأداء عندما يشعر المهني بأن المؤسسة لا تُقدّر خبرته أو لا توفر له شروط العمل الملائمة.

4) مفهوم المؤسسة الصناعية والبحرية

تُعد المؤسسة الصناعية والبحرية، كميناء أرزيو التابع للوكالة الوطنية لحماية المصبات البحرية(EPA) ، بيئة عمل فريدة تجمع بين الخصائص الصناعية الثقيلة والخصائص الخدمية اللوجستية. ومن منظور سوسيولوجي تنظيمي، تُمثل هذه المؤسسات أنظمة اجتماعية معقدة تتألف من هياكل رسمية (formal structures)وهياكل غير رسمية(informal structures) ، وثقافة تنظيمية، وعلاقات قوى (power relations) تُشكّل سلوك الأفراد داخلها .(Scott & Davis, 2007) وقد سلط Perrow (1984) الضوء على أن التقنيات المعقدة في المؤسسات الصناعية تتطلب تنسيقاً عالياً بين العاملين، وتُنتج تبعية متبادلة (mutual dependency)تجعل غياب أي فرد في النظام يؤثر على كفاءة النظام بأكمله. وفي سياق الميناء، تتضح هذه التبعية المتبادلة بشكل جلي، حيث يتطلب تفريغ وتحميل السفن تنسيقاً دقيقاً بين المهندسين الميكانيكيين، وضباط المينائية، وعمال الميناء، وفرق الأمن، مما يجعل ظاهرة التغيب ذات تداعيات أكبر مقارنة بالمؤسسات ذات العمل الفردي.

5) مفهوم الالتزام التنظيمي

يُعتبر الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) من المفاهيم المحورية في فهم العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويُعرّف بأنه القوة النسبية لتعريف الفرد بالمؤسسة والانخراط فيها .(Meyer & Allen, 1991) وقد قسّم Meyer و Allen الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي (affective commitment) الذي يعكس الانتماء الوجداني للمؤسسة، والالتزام المستمر (continuance commitment) المرتبط بتكاليف ترك المؤسسة، والالتزام المعياري (normative commitment) النابع من الشعور بالواجب. ومن منظور سوسيولوجي، يُمثل الالتزام التنظيمي رابطاً اجتماعياً (social bond) يُشكّله التفاعل المستمر بين الفرد والمؤسسة، ويُؤثر بشكل مباشر في معدلات التغيب والأداء المهني. فالعامل الملتزم عاطفياً بالمؤسسة يكون أقل عرضة للتغيب وأكثر ميلاً للأداء بكفاءة عالية، بينما يُمثل انخفاض الالتزام مؤشراً على خلل في العلاقة التنظيمية قد يتجلى في سلوكيات سلبية.(Mathieu & Zajac, 1990) .

6) مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) من المفاهيم الأساسية في السوسيولوجيا المهنية، ويُعرّف بأنه الحالة الوجدانية الإيجابية أو السلبية الناتجة عن تقييم الفرد لتجربته في العمل .(Locke, 1976) وقد أشار Herzberg (1966) في نظريته العاملية (Two-Factor Theory) إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل محددة (motivators) كالإنجاز والاعتراف، وعوامل صحية (hygiene factors) كالرواتب وظروف العمل. ومن منظور سوسيولوجي، يُعتبر الرضا الوظيفي نتاجاً للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية والسياق الاجتماعي الأوسع، وهو مرتبط ارتباطاً عكسياً بالتغيب وارتباطاً إيجابياً بالأداء المهني .(Judge et al., 2001) وفي سياق المهندسين وضباط المينائية، يكتسب الرضا الوظيفي بعداً إضافياً يتعلق بالتحديات المهنية، وفرص التطور المهني، والاعتراف بالكفاءة التقنية، والأمان الوظيفي في بيئة عمل تتسم بالمخاطر.

7) مفهوم الإرهاق الوظيفي

يُمثل الإرهاق الوظيفي (Burnout) متلازمة نفسية اجتماعية تتكون من ثلاثة أبعاد: الإرهاق العاطفي (emotional exhaustion)، وانحلال الشخصية(depersonalization) ، وانخفاض الإنجاز الشخصي (reduced personal accomplishment) (Maslach et al., 2001).وقد تطور مفهوم الإرهاق الوظيفي في سياق العمل الإنساني(human services) ، غير أنه أصبح يُطبق على مختلف المهن بما فيها المهن الهندسية والتقنية. ومن منظور سوسيولوجي، يُمثل الإرهاق الوظيفي نتيجة للتفاعل بين مطالب العمل (job demands) والموارد المتاحة(job resources) ، وهو مرتبط بظروف العمل البنيوية أكثر منه بالخصائص الفردية (Demerouti et al., 2001).وفي بيئة الميناء، حيث تتسم المهام بالضغط الزمني والمسؤولية الأمنية والتقنية العالية، يكون المهندسون وضباط المينائية عرضة للإرهاق الوظيفي، الذي قد يتجلى في شكل تغيب متكرر أو تراجع في الأداء المهني.

8) مفهوم ثقافة العمل والجماعات المهنية

تُعد ثقافة العمل (Work Culture) من المفاهيم المركزية في التحليل السوسيولوجي للمؤسسات، وتُعرّف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تُوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة .(Schein, 2010)

وتتشكل ثقافة العمل عبر التفاعلات الاجتماعية اليومية، وتُؤثر بشكل مباشر في معدلات التغيب والأداء المهني. ففي الجماعات المهنية ذات التماسك الاجتماعي العالي، يكون الضغط الاجتماعي (social pressure) على الحضور والأداء أكبر، بينما قد تُشجع ثقافة العمل السلبية على التغيب واللامبالاة. وقد أشار Durkheim (1893)في أعماله حول التضامن الاجتماعي إلى أن التماسك الاجتماعي (social cohesion) يُؤثر في سلوك الأفراد، وهذا المبدأ يُطبق على المستوى التنظيمي حيث يُشكل التماسك بين أعضاء الفريق المهني عاملاً وقائياً ضد التغيب وعاملاً محفزاً للأداء.

9) مفهوم التحليل السوسيولوجي للعمل

يُعد التحليل السوسيولوجي للعمل (Sociology of Work) فرعاً من فروع علم الاجتماع يهتم بدراسة العمل كظاهرة اجتماعية، ويُحلل العلاقات بين الفرد والعمل، والعمل والمؤسسة، والمؤسسة والمجتمع (Grint, 2005). ويتجاوز هذا التحليل النظرة الاقتصادية الضيقة للعمل كنشاط إنتاجي لينظر إليه كنشاط اجتماعي يُشكّل الهوية الفردية والجماعية، ويُنتج العلاقات الاجتماعية، ويُعيد إنتاج الهياكل الاجتماعية. وفي إطار هذا التحليل، يُعتبر التغيب عن العمل ظاهرة اجتماعية لا يمكن فهمها بمعزل عن السياق التنظيمي والمهني والاجتماعي الأوسع، بل هي نتاج لتفاعلات معقدة بين العوامل الفردية والجماعية والبنيوية.

V. الإشكالية:

تعتمد كفاءة مؤسسة ميناء أرزيو EPA بشكل جوهري على عامل "الوقت" و"السرعة" في المناولة والشحن والتفريغ، في ظل بيئة عمل تتسم بالضغط العالي والعمل المستمر (7/24)، يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي لهذه الديناميكية.

إلا أن ظاهرة التغيب عن العمل (Absentéisme) تأتي لتهدد استمرارية هذه العمليات، مشكلةً تحدياً إدارياً واجتماعيًا يتجاوز مجرد "غياب موظف"، ليتحول إلى تعطيل لسلسلة معقدة من العمليات المترابطة.

تكتسي ظاهرة التغيب عن العمل في قطاع الموانئ صبغة خاصة تختلف عن المؤسسات الإدارية العادية. فميناء أرزيو EPA بيئة عمل شاقة تعتمد غالباً على نظام المناوبة (Shift work)والعمل الجماعي المترابط (فرق الشحن، سائقو الرافعات، الجمارك، الإدارة).

من منظور سوسيولوجي، قد يعكس التغيب في ميناء أرزيو EPA رد فعل تجاه ظروف العمل القاسية (الضجيج، المخاطر، العمل الليلي) أو تعبيراً عن ثقافة تنظيمية سائدة (تراخي في الانضباط). أما من منظور إداري، فإن غياب عامل واحد في "فريق مناولة" قد يؤدي لتعطيل رافعة عملاقة، وتأخر رسو السفن، ودفع غرامات تأخير (Demurrage)، مما يضرب صميم "الأداء المهني" للمؤسسة.

تكمن المشكلة في أن التغيب يؤدي إلى "تذبذب الأداء"؛ حيث تضطر الإدارة لتعويض الغياب بالعمل الإضافي (مما يرهق البقية ويزيد احتمالية حوادث العمل) أو الاستعانة بعمالة مؤقتة أقل كفاءة، وهو ما يؤثر سلباً على جودة الخدمة المينائية ومعدلات الإنتاجية.

عليه، يُطرح التساؤل الرئيسي التالي: "كيف تؤثر ظاهرة التغيب عن العمل على مستويات الأداء المهني والتشغيلي للعاملين في مؤسسة ميناء أرزيو EPA؟".

يندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما هي الخصوصيات السوسيو-مهنية (طبيعة العمل، نظام الورديات) التي تساهم في تفاقم ظاهرة التغيب في ميناء أرزيو EPA؟
2) كيف ينعكس غياب العمال على انسيابية العمليات المينائية (الشحن/التفريغ/الإدارة) وجودة الخدمة؟
3) هل توجد فروق في تأثير التغيب على الأداء باختلاف الفئة المهنية (عمال رصيف/ إداريين)؟

VI. الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات، نضع ثلاثةفرضيات كالتالي:

1) توجد علاقة عكسية تنظيمية بين معدلات التغيب عن العمل وكفاءة الأداء المهني في ميناء أرزيو EPA حيث يؤدي ارتفاع الغياب إلى اضطراب السلسلة اللوجستية وتراجع الإنتاجية، كما يؤثر التغيب سلباً على التكاليف التشغيلية للميناء (زيادة ساعات العمل الإضافية) ويقلل من جودة الخدمات المقدمة للعملاء (أصحاب السفن والبضائع).

2) يرتبط التغيب في ميناء أرزيو EPA بشكل جوهري بظروف العمل الفيزيقية (المخاطر، الإجهاد البدني) ونظام المناوبة الليلية، أكثر من ارتباطه بالحوافز المادية

3) .يؤدي التغيب المفاجئ إلى زيادة ضغط العمل على الزملاء الحاضرين، مما يرفع من معدلات الأخطاء المهنية وحوادث العمل، وبالتالي يضعف الأداء المهني.

VII. الإختيارات المنهجية:

اعتمدنا على المقاربة النوعية أو الكيفية من خلال المنهج الوصفي التحليليوالمنهج المقارنو منهج تحليل المضمون، العينة القصدية المتمثلة في (05 مهندسين ميناء + 05 ضباط قيادة مينائية + 01 رئيس قسم الموارد البشرية + 01 رئيس قسم الجر + رئيس قسم الصيانة) و المقابلة النصف موجهة، الملاحظة المباشرة و تحليلسياسة الصحة و السلامة المهنية، نعتمد كنموذج تحليل دمج "التحليل الاستراتيجي" عند ميشال كروزييه و "بيئة العمل" عند بيرنز و ستاكر.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المقاربة النوعية أو الكيفية، لأنها تتيح لنا الغوص في الأعماق الإنسانية للظاهرة، والاقتراب من التجارب الذاتية للفاعلين، وفهم المعاني التي يمنحونها لسلوك التغيب. فالمنهج الكمي، رغم فائدته في تسجيل المعدلات والتكرارات، يظل عاجزاً عن إدراك "لماذا" وراء الأرقام، وعن كشف الدوافع الخفية والمكبوتة التي تدفع مهندساً أو ضابط ميناء إلى ترك موقعه في يوم حاسم. إن المقاربة النوعية تمنحنا "عدسة مكبرة" للنظر إلى التفاصيل الصغيرة، والانفعالات الدفينة، والعلاقات الضمنية التي تشكل النسيج الحقيقي للحياة التنظيمية. وهذا الاختيار يستند إلى إيماننا بأن السلوك الإنساني، وخاصة في بيئات عمل قاسية كالميناء، لا يمكن فهمه دون الاستماع إلى "صوت الجسد المنهك" و"صوت العقل المشتت" و"صوت الروح المغتربة."

ضمن إطار المقاربة النوعية، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي، لأنه يتيح لنا وصف الظاهرة بشكل دقيق ومفصل، ثم تحليلها بما يتجاوز الوصف السطحي إلى الكشف عن العلاقات السببية والتفاعلات المعقدة بين المتغيرات. فالمنهج الوصفي وحده يبقى "أعمى" إذا لم يرافقه تحليل يفسر "لماذا" تتشكل هذه الأوصاف بهذا الشكل وليس بغيره، و"كيف" تتفاعل العناصر المختلفة لتنتج النتائج المرصودة. وقد طبقنا هذا المنهج من خلال

جمع بيانات غنية من الميدان، ثم خضعناها لعملية تحليل منظمة تهدف إلى استخلاص الأنماط والتفسيرات والمعاني الضمنية.

كما استخدمنا المنهج المقارن كمنهج مساعد، لتمكيننا من فهم الفروق والتشابهات بين الفئات المهنية المختلفة، وتحديد الخصوصيات التي تميز تغيب المهندسين عن تغيب ضباط المينائية. فالمقارنة هنا ليست مجرد "جمع" بين حالتين، بل هي "فعل تحليلي" يكشف عن البنى الاجتماعية المختلفة التي تؤطر سلوك كل فئة، والموارد الاستراتيجية المتاحة لكل منها، والقيود التي تكبل خياراتها. ومن خلال هذا المنهج، نستطيع تجنب "التعميم" الخاطئ، والاعتراف بأن "التغيب" ليس ظاهرة موحدة، بل هو "مختلف اجتماعياً" بحسب الموقع في الهيكل التنظيمي، والرأسمال الثقافي، والتوقعات المهنية.

أما منهج تحليل المضمون، فقد اعتمدناه كأداة تحليلية دقيقة لمعالجة البيانات النوعية المجموعة، خاصة نصوص المقابلات النصف الموجهة والوثائق التنظيمية. فتحليل المضمون لا يقتصر على "عد" الكلمات أو "تصنيف" الأفكار، بل يتطلع إلى "فك شيفرة" المعاني الضمنية، و"تتبع" التكرارات والتناقضات والصمتيات في الخطاب. فالصمت حول موضوع ما قد يكون أكثر دلالة من الكلام، والتناقض بين ما يقوله الفاعل في بداية المقابلة وما يقوله في نهايتها قد يكشف عن صراع داخلي لم يتم حله. وقد طبقنا تحليل المضمون على ثلاثة مستويات: المستوى الدلالي (معاني الكلمات المستخدمة)، والمستوى البنيوي (العلاقات بين الأفكار والتسلسلات المنطقية)، والمستوى البراغماتي (السياق الاجتماعي والتنظيمي الذي يُنتج الخطاب).

اخترنا العينة القصدية كأسلوب لاختيار المبحوثين، لأننا نهدف إلى دراسة فئات مهنية محددة ونادرة لا يمكن الوصول إليها بالعشوائية البحتة. فالمهندسون وضباط المينائية في ميناء أرزيو يشكلون "مجموعة مغلقة" من حيث العدد والتخصص، واختيار عينة قصدية يضمن لنا الوصول إلى "حالات معلومة "تتيح فهماً عميقاً للظاهرة. وتتكون عينتنا من خمسة مهندسين ميناء يعملون في مختلف الأقسام التقنية (الصيانة، الجر، العمليات، السلامة، التطوير)، وخمسة ضباط قيادة مينائية يمثلون مختلف الورديات والأرصفة، ورئيس قسم الموارد البشرية الذي يوفر الرؤية الإدارية الشاملة، ورئيس قسم الجر الذي يمثل "الخط الأمامي" للعمليات الميدانية، ورئيس قسم الصيانة الذي يواجه تحديات تقنية وإدارية معقدة. وقد اخترنا رؤساء الأقسم لأنهم

يمثلون "الوسائط التنظيمية" بين القاعدة والإدارة العليا، ويمتلكون "رؤية مزدوجة" للظاهرة: رؤية "من فوق" كمشرفين، ورؤية "من الداخل" كفاعلين سابقين في الميدان.

اعتمدنا المقابلة النصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لأنها تجمع بين "المرونة" التي تتيح للمبحوث التعبير عن تجربته بحرية، و"التركيز" الذي يضمن عدم الابتعاد عن موضوع الدراسة. فالمقابلة المفتوحة تماماً قد تتحول إلى "حوار عام" يفقد بؤرته، بينما المقابلة المغلقة تماماً قد تتحول إلى "استجواب" يقتل التعبير الذاتي. والمقابلة النصف الموجهة، باستخدامها لـ "دليل موضوعات "بدلاً من "أسئلة مغلقة"، تتيح للباحث تغطية المحاور الأساسية مع ترك مساحة للمفاجآت والاكتشافات. وقد صممنا دليلنا حول محاور رئيسية: طبيعة العمل اليومي وتجربة الورديات، العلاقة مع الإدارة والزملاء، التعريف الذاتي للتغيب وأسبابه، تأثير التغيب على الأداء الفردي والجماعي، والمقترحات للتحسين. لكننا تركنا للمبحوث حرية ترتيب هذه المحاور وإضافة ما يرونه ، مما أتاح لنا الوصول إلى "معانٍ غير متوقعة" لم نكن ندرك أهميتها مسبقاً.

استخدمنا الملاحظة المباشرة كأداة تكميلية، لتمكيننا من "الانغماس" في الحياة اليومية للميناء، ورؤية ما لا يمكن قوله في المقابلات. فالملاحظة المباشرة تتيح لنا تسجيل "اللغة الجسدية" للعمال: الإرهاق في العيون، التوتر في الحركات، الصمت المطبق في غرف الراحة، الضحك المفاجئ الذي يفاجئ التوتر. كما تتيح لنا رصد "الديناميكيات الجماعية": كيف يتفاعل المهندس مع الضابط، كيف يوزع المشرف المهام، كيف يتصرف الفريق في لحظة الذروة. وقد طبقنا الملاحظة المباشرة في ثلاثة مواقع: الأرصفة البحرية خلال عمليات الشحن والتفريغ، غرف التحكم والمراقبة، وأماكن الراحة والاستراحة. وفي كل موقع، حاولنا أن نكون "مشاركين مراقبين"، أي أننا لم نكتفِ بالنظر من الخارج، بل حاولنا "العيش" جزءاً من التجربة، دون التدخل في سير العمل أو المخاطرة بالسلامة.

كما اعتمدنا تحليل وثائق سياسة الصحة والسلامة المهنية كأداة لكشف "المنطق الرسمي" للمؤسسة، ومقارنته مع "المنطق العملي" الذي كشفته المقابلات والملاحظة. فالوثائق الرسمية (النظام الداخلي، بروتوكولات السلامة، تقارير الحوادث، سجلات التغيب) تمثل "الخطاب المؤسسي" الذي تريد المؤسسة أن تقدم به نفسها، بينما الممارسات الفعلية تمثل "الخطاب المخفي" الذي يكشف عن التناقضات والانحرافات. وقد طبقنا على

هذه الوثائق تحليل المضمون بشكل منفصل، مع التركيز على "الغيابات" والـ "الصمتيات": ما هي المواضيع التي لا تتناولها الوثائق؟ ما هي المشاكل التي تُذكر بشكل "رمزي" دون معالجة حقيقية؟ كيف يتم "تجميل" الواقع في اللغة البيروقراطية؟

لقد دمجنا في تحليلنا نموذجين نظريين يكمل أحدهما الآخر: نموذج "التحليل الاستراتيجي" لميشال كروزييه، ونموذج "بيئة العمل" لبيرنز وستاكر. يتيح لنا نموذج كروزييه فهم العلاقات القوى داخل المؤسسة، وكيف يتحول التغيب إلى "سلاح" اجتماعي في يد الفاعلين الضعفاء لمواجهة سلطة الإدارة، أو إلى "مخرج" للهروب من مواقف يشعرون فيها بعجزهم. ففي منظور كروزييه، لا توجد علاقات تنظيمية "محايدة"، بل كل تفاعل يحمل في طياته صراعاً خفياً أو علنياً حول الموارد والاعتراف والسلطة. ومن هنا، يصبح التغيب لدى المهندسين وضباط المينائية ليس مجرد انسحاب سلبي، بل "حركة استراتيجية" تهدف إلى إعادة التوازن في علاقة غير متكافئة، أو إلى التعبير عن رفض لا يمكن صياغته بشكل مباشر في مناخ تنظيمي يكافح المعارضة الصريحة. فالمهندس الذي يمتلك رأسمالاً ثقافياً عالياً يستخدم التغيب "الرمزي" (العمل عن بعد، التغيب عن الاجتماعات غير الضرورية) كـ "مفاوضة" ضمنية لشروط عمل أكثر مرونة، بينما الضابط الذي يفتقر إلى هذا الرأسمال يستخدم التغيب "المباشر" (عدم الحضور، الإجازات المرضية) كـ "احتجاج" بدائي على ظروف لا يستطيع تغييرها.

أما نموذج بيرنز وستاكر حول "بيئة العمل"، فيمنحنا أدوات لتحليل البيئة المادية والاجتماعية والتنظيمية التي يتفاعل معها الفاعلون. فالبيئة في ميناء أرزيو ليست مجرد خلفية طبيعية للعمل، بل هي فاعل اجتماعي بحد ذاته: روائح المحروقات، ضجيج المحركات، حرارة الصيف القاتلة، برودة الشتاء القارسة، الورديات الليلية التي تُفقد النوم إيقاعه، كل هذه العناصر تشكل "بيئة عمل" قاسية تستهلك الطاقة البدنية والنفسية للفاعلين، وتجعل من التغيب "تنفساً" ضرورياً للبقاء. وعندما تتراكم هذه الضغوط البيئية مع ضغوط تنظيمية (البيروقراطية، غياب المشاركة في القرار، انعدام التقدير)، يتحول التغيب من استثناء إلى "قاعدة" ضمنية تنظم العلاقة بين العامل والمؤسسة. فنموذج بيرنز وستاكر يميز بين بيئة "ميكانيكية" (صارمة، متوقعة، مركزية) وبيئة "عضوية" (مرنة، متغيرة، مشاركة)، ويظهر أن ميناء أرزيو يعيش حالة "ازدواج" بين هذين النوعين: بيئة ميكانيكية في ما يتعلق بالإجراءات التقنية والسلامة، وبيئة عضوية في ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والتوقعات المهنية. وهذا الازدواج يخلق "تنافراً معرفياً" لدى الفاعل، يجعل من التغيب "استراتيجية تكيف" دفاعية.

- **خاتمة الفصل المنهجي :**

في ختام هذا الفصل، تم عرض مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، من خلال تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، وبيان أهمية الدراسة وأهدافها، إضافة إلى توضيح أسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة به. كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة والمقاربات النظرية التي ساهمت في تأطير الظاهرة المدروسة.

ومن الناحية التطبيقية، تم تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، وعرض أدوات جمع البيانات والمنهج المعتمد، إلى جانب إبراز أهم الصعوبات التي واجهت البحث خلال مرحلته الميدانية. وقد ساهم هذا الإطار المنهجي في تنظيم مسار الدراسة وضبط خطواتها، بما يضمن تحقيق نتائج علمية ذات مصداقية.

وعليه، يُشكّل هذا الفصل قاعدة أساسية للانتقال إلى الجانب النظري، الذي سيتم من خلاله تعميق الفهم لظاهرة التغيب عن العمل وتحليلها في ضوء مختلف المقاربات العلمية.

الاطار النظري للدراسة

- **مقدمة الفصل الأول:**

ظاهرة الغياب عن العمل تمثل إحدى المشكلات الإدارية التي اكتسبت اهتماماً متزايداً في مجالات علم اجتماع المنظمات وإدارة الموارد البشرية، نظراً لتأثيرها المباشر على كفاءة المؤسسات واستقرارها. فالمؤسسة الاقتصادية لا تعتمد فقط على البنية المادية والتنظيمية، بل تتوقف بشكل أساسي على العنصر البشري كمحرك رئيسي للنشاط والإنتاج. وبالتالي، أي اضطراب في استقرار هذا العنصر، مثل ظاهرة الغياب، يمكن أن يسبب فوضى في سير العمل ويقلل من مستوى الأداء المهني.

تتميز هذه الظاهرة بتعقيدها، حيث لا يمكن تفسيرها من منظور واحد فقط، بل ترتبط بعوامل فردية ونفسية واجتماعية، وتتأثر أيضاً بظروف الوظيفة والهيكل الإداري داخل المنظمة. لذا، يتطلب فهمها الاستناد إلى الإطارات النظرية التي تناولت سلوك الموظف في المنظمة، وتحليل الروابط بين بيئة العمل ودرجة الالتزام الوظيفي.

بناءً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى إقامة أساس نظري يساعد في استيعاب ظاهرة الغياب عن العمل من جوانبها المتنوعة، من خلال مناقشة تعريفها وتصنيفاتها وأسبابها، بالإضافة إلى استعراض النظريات الرئيسية التي تفسرها، خاصة تلك المتعلقة بضغوط العمل والإرهاق المهني. كما سيتم تسليط الضوء على الصلة بين الغياب عن العمل ومستوى الكفاءة الوظيفية، كمقدمة للانتقال إلى تحليل هذه الظاهرة عملياً داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

بهذا، يُعد هذا الفصل الركيزة النظرية التي تمكن من دراسة الظاهرة المعنية بطريقة علمية ومنظمة، وربط البيانات الميدانية بالإطار المفاهيمي المعتمد في هذه البحث.

المبحث الأول: ماهية التغيب عن العمل :

الفرق بين التغيب ، الغياب و التاخر:

أ- التغيب Absenteeism :

بسبب تنوع التعاريف، يصعب الوصول إلى تعريف موحد للتغيب، ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين، بالإضافة إلى تباين المجتمعات وخصائص الوظائف من مكان لآخر. ومن أبرز هذه التعاريف، نذكر:

يعتبر التغيب من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل والتي لا تقل حدتها عن الاستقالة او ترك الوظيفة [1].

يعرفه مصطفى محمود أبو بكر على أنه: "اصطلاح يُطلق على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جدول العمل[2]."

و كما يعرفه عبد المنعم عبد الحي بأنه: "عدم حضور العامل في الوقت المحدد للقيام بالعمل المطلوب لأسباب أو أعذار غير مقبولة[3]."

يرى ميشال كروزيه أن سلوك العامل داخل المؤسسة يتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة التنظيم والعلاقات المهنية، حيث يمكن أن يكون التغيب أحد أشكال التفاعل مع الضغوط التنظيمية أو ضعف التواصل داخل المؤسسة [4].

كما يشير حسين حريم إلى أن التغيب يمثل مشكلة إدارية وتنظيمية تؤثر على سير العمل داخل المؤسسات، حيث يؤدي إلى زيادة الضغط على العمال الحاضرين ويؤثر على الإنتاجية .[5]

ترى ماسلاش أن التغيب قد يكون أحد مظاهر الاحتراق الوظيفي الناتج عن الإرهاق النفسي والجسدي الذي يتعرض له العامل نتيجة ضغوط العمل المستمرة.[6]

---

[1] بن عنتر عبد رحمان :**إدارة الموارد البشرية -المفاهيم و الأسس ،الابعاد و الاستراتيجيات** ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،2010 ، ص 209.

[2] مصطفى محمود أبو بكر: **المواد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية)** ، الدار الجامعة ،الإسكندرية ،2016، ص 227.

[3] عبد المنعم عبد الحي، **علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.

[4] Crozier, Michel. *la phénomène bureaucratique*. Paris, 1963 P 87

[5] حريم، حسين. إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع 2013. 311ص

[6] Maslach & Leiter, The Truth About Burnout, 1997, p. 34.

يرى دوراند أن التغيب المتكرر يعكس ضعف اندماج العامل داخل المؤسسة، ويُعد مؤشرًا على وجود خلل في العلاقات المهنية والتنظيمية.[7]

يشير كراسيك إلى أن التغيب قد يكون نتيجة ارتفاع متطلبات العمل مع ضعف الدعم التنظيمي، حيث يؤدي الضغط المهني إلى تراجع التزام العامل بالحضور إلى العمل.[8]

يُعرّف التغيب عن العمل بأنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية، سواء كان هذا الغياب مبررًا أو غير مبرر، ويُعد من المؤشرات التي تعكس مستوى الرضا الوظيفي والعلاقة بين العامل والمؤسسة.[9]

كما يعرّفه حنفي علي على انه "ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولته ووجوب حضوره[10]."

ويُعرِّفها بشير عباس العلاق على أنه: "عدم الحضور إلى العمل بصورة منتظمة دون عذر أو داع "، كما يشير إلى أنها عادةً ما تُقاس بنسبة مئوية[11].

إحسان محمد الحسن: يعرفه على أنه ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل لأيام وأسابيع معينة دون إشعار المؤسسة.[12]

محمد بو مخلوف: هو الصورة السلبية للانضباط في العمل، ويعكس عدم تكيف العامل مع الشروط الموضوعية للعمل، كما أنه يتعلق بالعوامل الداخلية للتنظيم نفسه[13].

اجرائيا : استنادًا لهذه التعاريف نستنبط تعريفًا إجرائيًا مناسبًا:

يمكن تعريف التغيب عن العمل بأنه ظاهرة تنظيمية تتمثل في عدم حضور العامل إلى مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية، وقد يكون هذا الغياب مبررًا أو غير مبرر، ويُعد مؤشرًا على طبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة، كما يرتبط بعدة عوامل نفسية وتنظيمية وبيئية تؤثر على مستوى الأداء المهني داخل المؤسسات

---

[7] Durand, Jean-Pierre, La sociologie du travail, 2011, p. 142.
[8] Karasek & Theorell, Healthy Work, 1990, p. 56.
[9] عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك التنظيمي، 2012، ص 215.
[10] حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، د ط، 2008، ص 129.
[11] بشير عباس العلاق، معجم شامل للمصطلحات، الدار الجامعية، لبنان، ط1، د س، ص 11.
[12] إحسان محمد الحسن، **علم الاجتماع الصناعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 95
[13] محمد بومخلوف، **علم الاجتماع الصناعي والبيئة (التوظيف الصناعي وقضايا معاصرة)**، دار الأمة للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 151.

ب- **الغياب** Absence :

الغياب هو انقطاع عن العمل لسبب طارئ خارج عن إرادة الفرد، مما يجعله محميًا من الناحية القانونية، وهو حق مُسلَّم به للراحة[14].

عرّفه معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فرنسي–عربي بأنه هو عدم حضور العمال إلى العمل في الأيام المقررة وقيامهم بالعمل فيها، وذلك بصفة اختيارية أو إجبارية[15].

جاء في معجم الإدارة لإبراهيم بدر شهاب خالدي أن الغياب: اصطلاح يدل على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص إلى العمل رغم أنه في جدول العمل اليومي، ويكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك يعد غيابًا، فالغياب هو عدم حضور الأشخاص إلى موقع العمل يومًا ما، رغم أنهم مقيدون في جدول أعمال ذلك اليوم[16].

المعجم الإداري في سير الشويكي: عدم حضور الموظف أصلًا لمقر عمله أو لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة[17].

أحيانًا يحتاج الموظفون إلى التغيب عن العمل لبعض الوقت، ويتوقع أصحاب العمل ذلك، خاصة في ظل سياسات الشركة التي تنص على إجازات عمل مدفوعة الأجر وفق ظروف متفق عليها.[18]

الغياب فهو "غياب العامل عن عمله لمدة يوم كامل أو أكثر، سواء كان بإذن أو بدون إذن، ولا تحسب ضمن تغيب الأيام التي لا يعمل فيها الفرد بسبب توقف الإنتاجية أو الإجازات السنوية أو غيرها من الأسباب الأخرى[19]."

"يُشير هذا المصطلح إلى الغياب عن الوظيفة لأسباب إلزامية لا يمكن للموظف السيطرة عليها، من خلال تعليق العمل مؤقتًا لفترة معينة بفعل الإصابة بالمرض، أو وقوع حادث، أو حدوث ولادة لدى الموظفة.

---

14 محمود ملحم ، التغيب عن العمل وآثاره على الإنتاجية، جريدة الأنباء الكويتية http://alamb .com.kw.teues،اطلع عليه يوم الاحد 15/02/2026على الساعة 14:20

15 معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، فرنسي–عربي، ص 03.

16إبراهيم بدر شهاب خالدي، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 334.

17 عمر ناصر خليفة، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ودار الشروق الثقافي، 2010، ص 223

18 محمد أحمد إسماعيل، **مشكلة الغياب عن العمل: الأسباب والحلول**، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،2017، ص 05.

19 عادل حسن، **الكفاية الإنتاجية للأفراد في الصناعة**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1969، ص 202.

ج- التأخر being late :

يُعتبر التأخر عن العمل تأخر الموظف عن موعد بدء العمل الرسمي، وقد يُطلب من الموظف تعويض هذا الوقت، أو قد يُعرَّض للمساءلة التأديبية[20].

يُعدّ التأخر عن العمل من مظاهر التغيب، وإن كان أقلّ المظاهر ضررًا، إلا أن التغيب والتأخر كلاهما يؤثران سلبًا، إذ إن العامل المتأخر أو الغائب يتسبب في انخفاض إنتاجيته وإنتاجية زملائه المرتبطة أعمالهم به، من خلال الوقت الذي يتغيب فيه. ولذلك فإن رجال الأعمال ينظرون إلى التغيب والتأخر عن العمل على أنهما مشكلتان متقاربتان لهما نفس الأثر، وإن كان الأمر يختلف بالنسبة لمعالجة كلٍّ منهما[21].

❖ **أنواع التغيب عن العمل :**

إن التغيب عن العمل لا يؤدي فقط إلى زيادة التكاليف، بل يرتبط أيضًا بمجموعة من العوامل المختلفة. وقد توصل الباحثون إلى وجود أنواع متعددة للتغيب، وهي كما يلي:

أ- التغيب القانوني:

وهو ذلك الغياب الذي سببه أيام العطل الرسمية والدينية منها والوطنية، وهو مبرر بمقتضى القانون.

ب- الغياب غير القانوني

يُعتبر تغيبًا غير مشروع إذا انقطع أو تغيب الموظف عن عمله خلال أوقات العمل القانونية بشكل غير مرخص به، أو غير مبرر بتبرير مقبول من طرف الإدارة. [22]ومن بين حالات الغياب غير المشروع نجد:

- عدم احترام مواقيت العمل: كالتأخر عن موعد العمل، أو الخروج المبكر من العمل.
- الغياب المتكرر: عدم حضور العامل لمكان العمل لعدة مرات في الشهر أو السنة دون وجود مبرر يعد خطأً تأديبيًا.

[20] حبيب الصحاف، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (إنجليزي–عربي)**، مكتبة لبنان، بيروت، 1997، ص 35.

[21] مجلة العلوم الاجتماعية ، **ظاهرة الغياب في العمل الصناعي**، موقع www.swmsa.net ، تاريخ التصفح: 15 فيفري 2026على الساعة 16:36

[22] الغياب غير المشروع عن العمل"، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، https://www.mmsp.gov.ma/ar، تاريخ الاطلاع: 21/02/2026، 13:46.

- عدم صحة الغياب: الخروج للعطلة السنوية قبل موعدها، العودة المتأخرة من العطلة، عدم احترام مواعيد التبرير[23].
- عدم صحة التبرير: تقارير طبية مزورة لأجل التغيب، عذر موت الأهل والأقارب[24].

ت- التغيب الإرادي:

وهو أن يغيب الموظف بدون إذن وبدون إبداء الأسباب، وهو الأمر الذي تخافه معظم الشركات لتجنب وتعويضه لأقل حد ممكن[25].

حيث قد ينشأ التغيب هنا من المشاكل الاجتماعية والالتزامات العائلية والرغبة في الابتعاد عن جو العمل، وهذا ما يمكن أن نسميه بالمقاومة الذاتية لظروف العمل، ويعتبر هذا النوع من التغيب الغير المبرر كتغيب مقصود ليس له أسباب مشروعة.

كما عرفه P.duboi على أنه "ذلك التغيب الذي لا ينتج عن مرض ولا عن حادث عمل ولا عن إجازة مسموح بها من طرف المؤسسة، ويعتبر كمحاولة يقوم بها العامل ورد فعل على حالة العمل التي يسمى بها والمتمثلة في العمل الملل والتعب والأمر غير المناسب"...

ث- التغيب اللاإرادي:

عرفه D.Weiss بأنه "عدد العمال الغائبون عن العمل خلال فترة معينة لأن لهم موانع موضوعية مثل المرض أو حوادث العمل"...

هذا الشكل من التغيب له أسباب موضوعية ومشروعة لا يعاقب عليها العامل، وتكون أسبابه إما لها علاقة بالالتزامات العائلية أو الحاجات الإدارية، أو مرتبطة بمؤسسة العمل كحوادث العمل والأمراض المهنية. ويكون معدل هذا الشكل من التغيب منخفضا عادة.[26]

---

[23] رحوي فؤاد، "وضعية العامل المتغيب داخل المؤسسة"، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 2014، ص 141.

[24] موظفون يتلاعبون ويتبنون أقاربهم للتغيب عن العمل"، الشروق أونلاين، 09/06/2015، https://www.echoroukonline.com، تاريخ الاطلاع 21/02/2026، 00:02

[25] المستشار لتطوير الاعمال غياب الموظفين عن العمل"، تاريخ التصفح: 16 فيفري 2026، على الساعة 01:39 متاح علىالرئيسية | المستشار لتطوير الأعمال | مكتب دراسات جدوى معتمدة واحترافية باسعار معقولة

[26] حاج محمد فاطمة، عمراني نجاة :**الغياب وتأثيره على المؤسسة**، مذكرة ليسانس، جامعة سعيدة، 2010–2011، 32-31ص

ج- الانقطاع:

هو خليط بين النمط الإرادي واللاإرادي كإبطاء العمل، تخفيض الإنتاج، الإضرابات. هذا الأخير لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة[27].

في هذه الحالة وبما أن سلوك الانقطاع يكون عن طريق العامل نفسه فإنه يمكن اعتباره إرادي، وقد يتكرر حدوث مثل هذا الانقطاع كنتيجة للضغط من جانب القائمين على العمل عندئذ يمكن اعتباره بأنه يتوفر فيه جزء من اللاإرادية لأن الضغط يحدث من جهة خارجية عن إرادة الفرد[28].

ح- الغياب المقنع (الحضوري):

إن التغيب لا يعني دائما الغياب الجسدي عن مكان العمل بل هو أيضا التغيب الذهني في حالة عدم مشاركة العامل في العمل أو عدم إنجاز المهام المنتظرة منه. وهذا الشكل أصعب وضوحا لأن العامل حاضرا اسما وغائبا فعلا، كما أنه يعتبر من أخطر أنواع التغيب لما يسببه من انخفاض في جودة أداء العمل، وربما يصعب الأمر أكثر، عدم القدرة على قياسه إذ أنه يمكن قياس آثاره بالمقارنة بين العمل المنجز والعمل الواجب إنجازه، ويمكن اعتبار هذا الأخير شبيه بالتغيب الجسدي، معناه العامل يكون حاضرا بدنيا لكنه غائب ذهنيا مما يجعل العامل عائقا في وجه الإنتاج.[29]

❖ **مؤشرات قياس التغيب :**من أهم المقاييس بوجه عام هي:

$$\text{الغياب الكلي} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب الغياب}}{\text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

[27] زهور غربي ،بجريدة اشروق الالكترونية ،الموظفون يتمارضون ويقتلون أقاربهم للتغيب عن العمل تاريخ النشر: 09 جوان 2015، اطلع عليه يوم 16/02/2026على الساعة 02:01

[28] مجلة العلوم الإنسانية، **ظاهرة الغياب في العمل الصناعي**، تاريخ التصفح: 16 فيفري،2026 www.swmsa.net

[29] حاج محمد فاطمة،عمراني نجاة ،مرجع سبق ذكره ،نفس الصفحة

من الجدير بالذكر أن هذه المقاييس تُستعمل في المقارنة بين معدلات الغياب في المؤسسات الصناعية المختلفة، وفي تقدير الوقت الضائع في مؤسسة معينة. ويراعي هذا المقياس عدة معطيات:

- أن العدد الإجمالي لأيام العمل لا يشمل الإجازات السنوية والعامة أو الأيام المفقودة بسبب الإضرابات أو الأعياد الرسمية.
- لا يُحسب عدد أيام العمل للعاملين أكثر من سنة بسبب طول المرض.
- يُحسب بدقة الغياب القصير (يومًا أو نصف يوم)[30].

مقاييس أخرى للغياب:

•مقياس معدل غياب العامل= (عدد أيام الغياب الكلية / عدد أيام العمل المفترض أداؤها للعامل خلال الفترة) × 100

•كلفة غياب العامل الواحد= (إجمالي كلفة الغياب في فترة / عدد الموظفين الغائبين خلال الفترة)

•معدل تكرار الغياب= (عدد حالات الغياب / متوسط عدد العمال) × 100 [31]

---

[30] عبد الفتاح بو خمخم، **تسيير الموارد البشرية**، دار الهدى للنشر والتوزيع ، ص 136

[31] عمار الطيب كريودة، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط02، 2007

❖ **أسباب التغيب :**

عندما يتغيب العامل أو الموظف عن عمله بإرادته، فإن ذلك يعكس في كثير من الأحيان حالة من عدم الرضا أو وجود مشكلات تؤثر على أدائه واستقراره المهني. وتتعدد دوافع الغياب، ويمكن تصنيفها إلى أسباب شخصية وأخرى مهنية.

أسباب شخصية:

-1أسباب صحية: مثل المرض والمواعيد الطبية.

-2رعاية الأطفال والمسنين: قد يضطر الموظفون إلى التغيب عن العمل من أجل رعاية أطفالهم أو الآباء المرضى المسنين.

-3أسباب تتعلق بالنقل والمواصلات: تغيبات المنزل، عدم توفر المواصلات بين السكن ومكان العمل، يرى الموظف الاهتمام بقضاء مستلزمات المنزل على غرار العمل.[32]

أسباب مهنية:

-1عدم رضا العامل عن مركزه في عمله .

-2الرغبة في عمل آخر.

-3عدم كفاية الأجور والمرتبات.

-4صعوبة العمل وعدم الشعور بالأمن.

-5ظروف العمل غير مناسبة، الإشراف السيئ، سوء ظروف العمل الفيزيقية.[33]

❖ **النظريات المفسرة للتغيب :**

النظريات المفسرة لضغوط العمل:

- **نظرية هانز سيلي:**

قدم هانز سيلي تصورًا للردود الفعل النفسية والجسدية اتجاه الضغط، حيث اعتبر أن أعراض الاستجابة

[32] مرضي مصطفى عشري، **منظومة علم الاجتماع الصناعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2018، ص 176.
[33] فدري محمد بن يونس، **العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 81.

الفيزيولوجية للضغط تهدف إلى المحافظة على الكيان والحياة، وحدد سيلي ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط أطلق عليها **أعراض التكيف العامة(Adaptation Générale Syndrome)** ، وهي :

أ -**الإنذار:**

وفيه يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بدرجة التعرض المبني للضغوط نتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم.

ب -**المقاومة:**

وفيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يمتلك من طاقة نفسية وجسدية ليعود الجسم إلى حالة الاتزان.

ج -**الإجهاد:**

وفيه تُستنزف طاقة الفرد ويصبح عرضة للإصابة بالأمراض.[34]

- **جيسون وزملاؤه:**

أكدوا أن مستوى الضغط الذي يتعرض له الفرد يرجع إلى مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة وتأثير ذلك على عملية إدراك الفرد للضغط، ويفسر هذا النموذج الضغوط على أنها نتيجة التفاعل بين الفرد والبيئة، كما يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية المعرفية والعاطفية والبيولوجية والديموغرافية التي تؤثر على إدراك الفرد للظروف التي يواجهها .

- **نموذج ليبر نيومان:**

يقوم هذا النموذج على افتراض أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران: الفرد والمنظمة، حيث إن تفاعل هذين العنصرين في زمن محدد قد يؤدي إلى ترك آثار على كل من الفرد والمنظمة، وهذا يعتمد على الاستجابة لهذه الضغوط بالشكل الملائم.

[34] وليد السيد خليفة، ومراد علي عيسى(2007) ، **الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي (المفاهيم، النظريات، والبرامج)**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ص 150.

❖ **اليات إدارة و مراقبة التغيب في المؤسسات الاقتصادية:**

تُعد ظاهرة التغيب من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، لما لها من تأثير مباشر على الإنتاجية والتنظيم الداخلي. لذلك تسعى المؤسسات إلى اعتماد مجموعة من الآليات التنظيمية والتقنية بهدف التحكم في هذه الظاهرة والحد منها.

في هذا الإطار، تعتمد المؤسسات على **أنظمة الحضوروالانصراف** مثل أجهزة البصمة والبطاقات الإلكترونية، التي تسمح بتسجيل دقيق لساعات العمل وتحليل معدلات الغياب بشكل منتظم، مما يوفر بيانات موثوقة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية [35]

كما تلعب **إدارة الموارد البشرية** دورًا أساسيًا من خلال إعداد تقارير دورية حول نسب الغياب، وتحليل أسبابه وأنماطه، سواء كانت مرتبطة بظروف العمل أو بعوامل شخصية تخص الموظفين [36] ويساهم هذا التحليل في فهم أعمق للظاهرة بدل التعامل معها بشكل سطحي.

ومن جهة أخرى، تعتمد المؤسسات على **وضع لوائح داخلية واضحة** تنظم الغياب، من خلال التمييز بين الغياب المبرر وغير المبرر، وربط ذلك بإجراءات تأديبية تهدف إلى تعزيز الانضباط داخل العمل [37]وتُعد هذه القوانين ضرورية لضبط سلوك العاملين وضمان احترام قواعد المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، تلجأ بعض المؤسسات إلى **المقابلات الفردية** مع الموظفين المتغيبين، بهدف التعرف على الأسباب الحقيقية وراء الغياب، سواء كانت صحية أو اجتماعية أو مهنية، مما يساعد على إيجاد حلول فعالة بدل الاقتصار على العقوبات [38]

ولا يقتصر التحكم في التغيب على الجانب الرقابي فقط، بل يشمل أيضًا **التحفيزوتحسين بيئة العمل**، حيث تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الالتزام الوظيفي وتقليل معدلات الغياب [39]

---

[35] ديسلر، غاري(2020) ، *إدارة الموارد البشرية*، بيرسون .ص 22–24

[36] روبنز، ستيفن و جادج، تيموثي(2017) ، *السلوك التنظيمي* ، ص 235

[37] موندي، ر. و مارتوكيو، ج(2016) .، *إدارة الموارد البشرية*، ص 280–300

[38] Armstrong, M. (2017). *Handbook of HRM Practice*, Kogan Page, p. 97

[39] نوي، ريموند وآخرون(2019) ، *أساسيات إدارة الموارد البشرية*، ماكغرو هيل، ص 150–170.

وفي ظل التطور التكنولوجي، أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على **نظم معلومات الموارد البشرية** التي تسمح بمتابعة الحضور والغياب بشكل آلي، وتحليل البيانات بدقة عالية، مما يعزز فعالية القرارات الإدارية [40] وعليه، فإن فعالية آليات إدارة ومراقبة التغيب تعتمد على تحقيق توازن بين الرقابة الصارمة وفهم احتياجات العاملين، بما يضمن تحسين الأداء دون التأثير على الرضا الوظيفي.

[40] Dessler, G. (2020). Human Resource Management, Pearson, pp. 22–24.

المبحث الثاني: الاداء المهني وخصوصية البيئة المينائية

.امفهوم الأداء المهني (بعاده الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية)

أولاً :مفهوم الأداء المهني

الأداء المهني هو القدرة على إنجاز المهام الموكلة للفرد أو المؤسسة وفق معايير محددة مسبقًا من حيث الجودة، الزمن، والجهد المبذول، بما يحقق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة .يُعد الأداء المهني مؤشراً رئيسياً على مدى نجاح المنظمة، إذ يعكس قدرة الإدارة على تنظيم الموارد البشرية والمادية والتقنية، وضمان استمرارية العمليات التشغيلية بأعلى مستوى من الاحترافية.[41]

الأداء المهني لا يقتصر على مجرد إنجاز الأعمال، بل يشمل أيضًا التزام الموظفين بالقيم والمعايير المهنية، والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .كما يرتبط الأداء المهني بعوامل متعددة، منها مستوى التدريب والخبرة، بيئة العمل، وضغط العمل، إضافة إلى نظم المكافآت والتحفيز التي تلعب دورًا مهمًا في رفع مستوى الالتزام والكفاءة[42].

ثانياً :أبعاد الأداء المهني

1. **الكفاءة:**

الكفاءة تمثل القدرة على استخدام الموارد المتاحة بشكل مثالي لتحقيق النتائج المرجوة دون هدر للوقت أو المال أو الجهد .في بيئة الموانئ، يشمل ذلك الاستخدام الأمثل للمعدات الثقيلة، تنظيم فرق العمل، وإدارة المعلومات التشغيلية بكفاءة لضمان تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية .الكفاءة تعتبر حجر الأساس في تقييم أداء الموظف، حيث أن الموظف الكفء قادر على تنفيذ المهام المعقدة بسرعة ودقة، مع مراعاة إجراءات السلامة المهنية.

2. **الفعالية:**

الفعالية تتعلق بمدى تحقيق الأهداف المخططة والنتائج المرجوة .أي أن الأداء لا يقتصر على إنجاز المهام فقط،

---

[41] عمروش، مبادئ الإدارة الحديثة وأداء الموظف في المؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الاقتصادية، ص34 .

[42] بوقديدة، التحليل الإداري للأداء الوظيفي في بيئات العمل المعقدة، دار الفكر العربي، الجزائر، ص56 .

بل على إنجازها بالشكل الذي يحقق التأثير المطلوب .في الموانئ، الفعالية تعني القدرة على إدارة عمليات تفريغ وتحميل السفن وفق خطة زمنية محددة، وضمان استمرارية سلسلة التوريد، وتقليل التأخير في مواعيد الشحن والتفريغ.

3. **الإنتاجية:**

الإنتاجية تقيس حجم المخرجات مقارنة بالموارد المستثمرة، وهي معيار رئيسي لنجاح الأداء المهني .الإنتاجية العالية تعكس قدرة الموظف أو المؤسسة على تحقيق نتائج ملموسة ومتسقة، مثل كمية البضائع التي يتم تحميلها أو تفريغها في فترة زمنية محددة .في الموانئ، تعتبر الإنتاجية مؤشرًا على كفاءة العمليات التشغيلية وسرعة الاستجابة للمتطلبات اللوجستية [43].

.IIخصوصية العمل في الموانئ) بيئة العمل، المخاطر، نظام المناوبة، العمل الجماعي(

العمل في الموانئ يختلف عن أي بيئة عمل أخرى بسبب طبيعة العمليات، كثافة الأنشطة، وتعقيد التنسيق بين مختلف العناصر البشرية والمادية .هذه الخصوصية تجعل الأداء المهني تحديًا كبيرًا يتطلب إدارة دقيقة لكل الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية، مادية، أو تقنية، مع مراعاة السلامة، جودة الأداء، واستمرارية العمليات.

أولاً :بيئة العمل المينائية

بيئة العمل في الموانئ تتميز بعدة عناصر :الأرصفة، المخازن، المناطق اللوجستية، معدات المناولة الثقيلة، نظم التحكم والمراقبة، وساحات التخزين المؤقتة للبضائع .هذه البيئة تتطلب من العاملين مستوى عاليًا من المهارات التقنية والفنية، حيث أن التعامل مع المعدات الثقيلة يحتاج إلى تدريب متخصص لضمان الدقة وتقليل الحوادث.

كما أن معرفة إجراءات السلامة المهنية والقوانين البحرية تعد جزءًا لا يتجزأ من متطلبات العمل، إذ يجب على كل موظف فهم المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها لتجنب الحوادث .التعامل مع السفن والمعدات والمواد

[43] عمروش، مبادئ الإدارة الحديثة وأداء الموظف في المؤسسات الجزائرية، ص36 .

الخطرة يتطلب مهارات تنظيمية عالية وقدرة على التنسيق اللحظي بين الفرق المختلفة لضمان تدفق العمليات دون توقف.

بالإضافة إلى ذلك، تتسم بيئة الموانئ بالضغط المستمر وسرعة اتخاذ القرار، إذ أن أي تأخير في تفريغ أو تحميل السفن يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية جسيمة وتأثير سلبي على سمعة الميناء في السوق المحلي والدولي[44].

ثانياً :المخاطر المهنية في الموانئ

الموانئ بيئات عالية المخاطر بسبب تعدد الأنشطة وتشابك العمليات اللوجستية .من أبرز هذه المخاطر:

1. **الحوادث التقنية والمعدات** :سقوط الحاويات، أعطال الرافعات، واختلال الأجهزة الآلية يمكن أن يؤدي إلى إصابات جسدية ووقف العمليات.
2. **المواد الخطرة** :التعامل مع المواد الكيميائية أو المواد القابلة للاشتعال يتطلب تدريبًا متخصصًا، واستخدام معدات حماية شخصية، وإجراءات استجابة للطوارئ دقيقة.
3. **النقل داخل الميناء** :حركة الشاحنات والرافعات تتطلب تنسيقًا لحظيًا لتجنب التصادمات وتأخير العمليات.

تؤثر هذه المخاطر بشكل مباشر على الأداء المهني، حيث إن الالتزام بمعايير السلامة ليس فقط حماية للعاملين بل أيضًا عامل تحسين جودة العمل وكفاءة العمليات التشغيلية[45].

ثالثاً :نظام المناوبة

العمل في الموانئ عادةً ما يكون على مدار 24 ساعة بنظام المناوبات، مما يستدعي تخطيطًا دقيقًا للموارد البشرية لضمان توزيع ساعات العمل بشكل متوازن، وتقليل تأثير التعب والإرهاق على الأداء.

نظام المناوبة يزيد من تعقيد الإدارة، لأنه يتطلب:

- مراقبة مستمرة لأداء الموظفين خلال المناوبات المختلفة.

[44] قاسمي، إدارة الموارد البشرية في الموانئ الجزائرية، مجلة علوم الإدارة، جامعة بوقرة، العدد11 ، ص47 .

[45] قاسمي، إدارة الموارد البشرية في الموانئ الجزائرية، مجلة علوم الإدارة، جامعة بوقرة، العدد11 ، ص.49

- التأكد من حصول العاملين على فترات راحة كافية لتجنب انخفاض التركيز الذي قد يؤدي إلى حوادث أو تأخيرات.
- تنظيم تدريب خاص لموظفي المناوبة الليلية، حيث تكون ظروف العمل أكثر تحديًا من حيث الإضاءة والسلامة والتحكم في المعدات.

الاهتمام بإدارة المناوبات بشكل علمي يعزز استمرارية العمل ويقلل من الأخطاء البشرية الناتجة عن الإرهاق والتعب المزمن[46].

رابعاً :العمل الجماعي والتنسيق بين الفرق

نجاح العمليات المينائية يعتمد بشكل رئيسي على التعاون الفعال بين فرق العمل المختلفة :فرق اللوجستيات، فرق المعدات الثقيلة، موظفو المخازن، الإدارة، والموظفون الفنيون.

العوامل الأساسية للعمل الجماعي الفعال تشمل:

1. **التواصل الواضح والمستمر** :نقل المعلومات بدقة بين الفرق لتجنب التأخير أو الخطأ في العمليات.
2. **تقسيم المهام حسب الكفاءة** :توزيع المهام بناءً على خبرة ومهارات كل فرد لضمان إنجاز العمل بأعلى مستوى.
3. **التنسيق اللحظي** :القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لتعديل سير العمليات عند حدوث أي مشكلة أو تأخير.
4. **تعزيز الروابط المهنية** :خلق بيئة عمل تعاونية يزيد من روح الفريق ويقلل من النزاعات ويعزز الولاء للمؤسسة.

العمل الجماعي في الموانئ ليس فقط عاملاً لتحسين الكفاءة، بل أيضًا لتقليل المخاطر التشغيلية وتعزيز الإنتاجية[47].

---

[46] قاسمي، إدارة الموارد البشرية في الموانئ الجزائرية، مجلة علوم الإدارة، جامعة بوڤرة، العدد11 ، ص.51

[47] قاسمي، إدارة الموارد البشرية في الموانئ الجزائرية، مجلة علوم الإدارة، جامعة بوڤرة، العدد11 ، ص.53

III.مؤشرات الأداء في الموانئ(Port Performance Indicators)

تُعد مؤشرات الأداء في الموانئ من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المينائية لتقييم مستوى الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات اللوجستية المقدمة .فالموانئ تمثل حلقة محورية في سلاسل الإمداد العالمية، ولذلك فإن قياس الأداء فيها لا يقتصر على مراقبة العمليات اليومية فقط، بل يمتد ليشمل تحليل فعالية استخدام الموارد، سرعة إنجاز العمليات، ومستوى السلامة المهنية .ومن خلال هذه المؤشرات تستطيع إدارة الميناء تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للميناء على المستويين الإقليمي والدولي .تساهم مؤشرات الأداء كذلك في تحسين التخطيط الاستراتيجي، حيث تسمح بتقييم نتائج السياسات التشغيلية والإدارية المتبعة، كما توفر قاعدة معلومات دقيقة تساعد في تطوير البنية التحتية، تحسين إدارة الموارد البشرية، وتحديث المعدات والتقنيات المستخدمة في عمليات الشحن والتفريغ . كما أن هذه المؤشرات أصبحت اليوم جزءًا أساسيًا من أنظمة إدارة الجودة في الموانئ الحديثة، إذ تعتمدها العديد من الهيئات الدولية لقياس مستوى الأداء اللوجستي ومقارنته بالموانئ الأخرى[48].

من بين أهم مؤشرات الأداء المعتمدة في تقييم كفاءة الموانئ ما يلي:

أولاً :زمن دوران السفينة(Turnaround Time)

يعد زمن دوران السفينة من أهم المؤشرات التي تُستخدم لقياس كفاءة العمليات التشغيلية داخل الميناء . ويقصد به المدة الزمنية التي تستغرقها السفينة منذ لحظة دخولها إلى الميناء وحتى مغادرتها بعد إتمام عمليات الشحن أو التفريغ .كلما كان زمن الدوران أقل دلّ ذلك على وجود تنظيم فعال للعمليات، وتنسيق جيد بين مختلف الفرق العاملة داخل الميناء .أما ارتفاع زمن الدوران فقد يشير إلى وجود مشكلات تنظيمية مثل ضعف التنسيق بين الفرق، نقص المعدات، أو بطء الإجراءات الإدارية والجمركية .ولهذا تسعى إدارات الموانئ الحديثة إلى تقليل زمن الدوران من خلال تحسين أنظمة التخطيط، تطوير المعدات، وتعزيز مهارات العاملين .كما أن

[48] قاسمي، مؤشرات الأداء المؤسسي في الموانئ الجزائرية، مجلة علوم الإدارة، جامعة بوقرة، ص45 .

تقليص زمن الدوران ينعكس إيجابيًا على رضا شركات النقل البحري، إذ يسمح للسفن بتقليل مدة التوقف وتحقيق كفاءة أعلى في استغلال الوقت، وهو ما يعزز مكانة الميناء في الشبكات اللوجستية الدولية.

ثانياً :معدل إشغال الأرصفة(Berth Occupancy Rate)

يمثل معدل إشغال الأرصفة نسبة استخدام الأرصفة المتاحة داخل الميناء مقارنة بإجمالي طاقتها الاستيعابية . ويُستخدم هذا المؤشر لتقييم مدى كفاءة إدارة البنية التحتية للميناء وقدرتها على استيعاب حركة السفن والبضائع .ارتفاع معدل إشغال الأرصفة قد يدل على نشاط تجاري مرتفع للميناء، لكنه قد يشير أيضًا إلى ضغط كبير على البنية التحتية إذا تجاوز الحدود المثلى، مما يؤدي إلى ازدحام السفن وزيادة زمن الانتظار .أما انخفاض هذا المعدل فقد يعكس ضعف النشاط التجاري أو سوء استغلال الموارد المتاحة .لذلك تسعى إدارة الموانئ إلى تحقيق توازن في هذا المؤشر من خلال تحسين التخطيط التشغيلي، تنظيم جدول رسو السفن، وتوسيع الأرصفة أو تطويرها عند الحاجة .كما أن تحسين إدارة الأرصفة يسهم في تقليل زمن الانتظار وتحسين جودة الخدمات المقدمة لشركات النقل البحري.

ثالثاً :معدل إنتاجية المناولة(Cargo Handling Productivity)

يقيس معدل إنتاجية المناولة كمية البضائع التي يتم تحميلها أو تفريغها خلال فترة زمنية محددة، مثل عدد الحاويات التي تتم مناولتها في الساعة أو كمية البضائع السائبة التي يتم تفريغها في اليوم.

يعد هذا المؤشر من أهم المقاييس التي تعكس كفاءة العمليات التشغيلية داخل الميناء، حيث يعتمد على عدة عوامل منها كفاءة العمال، جودة المعدات، مستوى التنسيق بين الفرق، ومدى استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات اللوجستية .تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة يعني أن العمليات تتم بسرعة وكفاءة، مما يؤدي إلى تقليل زمن انتظار السفن وزيادة القدرة الاستيعابية للميناء .كما أن ارتفاع الإنتاجية يساهم في تحسين تنافسية الميناء على المستوى الدولي، خاصة في ظل التنافس الكبير بين الموانئ لجذب حركة التجارة البحرية.

رابعاً :مؤشرات السلامة المهنية(Safety Incidents)

تمثل السلامة المهنية عنصرًا أساسيًا في تقييم أداء الموانئ، نظرًا لطبيعة العمل التي تتضمن التعامل مع معدات ثقيلة ومواد خطرة وحركة نقل مكثفة .لذلك يتم قياس عدد الحوادث المهنية أو الأعطال التقنية التي تحدث

خلال فترة زمنية معينة، بهدف تقييم مستوى الالتزام بإجراءات السلامة المهنية .انخفاض عدد الحوادث يدل على وجود نظام فعال لإدارة السلامة المهنية، يشمل تدريب العمال على إجراءات الوقاية، توفير معدات الحماية الشخصية، ومراقبة العمليات التشغيلية بشكل مستمر .أما ارتفاع معدل الحوادث فقد يشير إلى وجود ضعف في التدريب، أو إهمال في تطبيق معايير السلامة، أو ضغط مفرط في العمل يؤدي إلى زيادة الأخطاء البشرية .كما أن تحسين مؤشرات السلامة المهنية لا يقتصر على حماية العاملين فقط، بل يسهم أيضًا في تقليل الخسائر المادية الناتجة عن الأعطال والحوادث، وضمان استمرارية العمليات التشغيلية دون توقفات مفاجئة.

خامساً :مؤشرات جودة الخدمة اللوجستية

إضافة إلى المؤشرات التشغيلية، تعتمد بعض الموانئ على مؤشرات لقياس جودة الخدمات اللوجستية المقدمة للعملاء، مثل سرعة معالجة الوثائق، دقة المعلومات المقدمة للمتعاملين، ودرجة رضا شركات النقل البحري عن الخدمات المقدمة .هذه المؤشرات تعكس مدى قدرة الميناء على تقديم خدمات لوجستية متكاملة تلبي احتياجات السوق، وتعزز الثقة بين الميناء والمتعاملين الاقتصاديين .كما أن تحسين جودة الخدمة اللوجستية يسهم في جذب المزيد من الاستثمارات التجارية وزيادة حركة التجارة عبر الميناء .من خلال هذه المؤشرات المتنوعة يمكن لإدارة الموانئ تقييم الأداء بشكل شامل، ليس فقط على مستوى العمليات اليومية، بل أيضًا على مستوى التخطيط الاستراتيجي وتطوير القدرات التنافسية .ولذلك أصبحت أنظمة قياس الأداء جزءًا أساسيًا من الإدارة الحديثة للموانئ، حيث تعتمد عليها المؤسسات في اتخاذ القرارات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الاستدامة الاقتصادية[49].

.IVالعلاقة بين الموارد البشرية والأداء اللوجستي

تُعد الموارد البشرية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح العمليات اللوجستية داخل الموانئ، إذ تمثل العنصر المحوري الذي يضمن استمرارية العمل وتحقيق الكفاءة التشغيلية .فمهما بلغت درجة تطور المعدات والتقنيات المستخدمة في الموانئ، فإن فعاليتها تبقى مرتبطة بمدى قدرة العنصر البشري على تشغيلها وإدارتها

[49] قاسمي، مؤشرات الأداء المؤسسي في الموانئ الجزائرية، مجلة علوم الإدارة، جامعة بوقرة، ص45 .

بشكل صحيح .لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المينائية محورًا أساسيًا في تحسين الأداء اللوجستي وتعزيز القدرة التنافسية للميناء .يرتبط الأداء اللوجستي بمجموعة من العمليات المتكاملة مثل النقل، التخزين، المناولة، وتنسيق حركة البضائع بين مختلف الفاعلين في سلسلة الإمداد .هذه العمليات تتطلب درجة عالية من التنظيم والتنسيق بين الفرق المختلفة، وهو ما يجعل من العنصر البشري العامل الحاسم في ضمان سير العمليات بسلاسة وفعالية .فالموظفون المسؤولون عن التخطيط والتنفيذ والمراقبة يلعبون دورًا رئيسيًا في تحقيق التوازن بين سرعة الإنجاز وجودة الخدمة.

أولاً :دور التأهيل والتدريب في تحسين الأداء اللوجستي

يعتبر التأهيل العلمي والتدريب المهني من أهم العوامل التي تؤثر في كفاءة الموارد البشرية داخل الموانئ .فالتطور المستمر في تقنيات النقل والمناولة يتطلب من العاملين اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من التعامل مع المعدات الحديثة ونظم المعلومات اللوجستية .لذلك تسعى المؤسسات المينائية إلى تنظيم برامج تدريبية دورية تهدف إلى تطوير كفاءة العاملين وتحسين قدرتهم على التعامل مع مختلف التحديات التشغيلية .التدريب لا يقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل يشمل كذلك تنمية مهارات الاتصال والعمل الجماعي وإدارة الوقت .هذه المهارات تساعد العاملين على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، وتزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة العمليات اللوجستية داخل الميناء.

ثانياً :التحفيز المهني وتأثيره على جودة الأداء

تلعب نظم التحفيز دورًا مهمًا في تعزيز الأداء اللوجستي، حيث إن العامل الذي يشعر بالتقدير والدعم من طرف الإدارة يكون أكثر التزامًا بمهامه وأكثر استعدادًا لبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة .وتشمل أساليب التحفيز تقديم المكافآت المالية، الترقية المهنية، توفير بيئة عمل مناسبة، إضافة إلى الاعتراف بجهود الموظفين وتشجيع المبادرات الفردية .يساهم التحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب أو التسرب الوظيفي .كما أن الموظفين المحفزين يكونون أكثر حرصًا على الالتزام بمعايير الجودة والسلامة المهنية، مما يعزز استقرار العمليات اللوجستية داخل الميناء.

ثالثاً :أهمية التنسيق والعمل الجماعي في العمليات اللوجستية

العمل في الموانئ يعتمد بدرجة كبيرة على التنسيق بين فرق العمل المختلفة، مثل فرق الشحن والتفريغ، إدارة المخازن، فرق النقل الداخلي، والإدارة اللوجستية .هذا التنسيق يتطلب وجود قنوات اتصال واضحة بين العاملين، إضافة إلى توزيع دقيق للمهام والمسؤوليات .يساهم العمل الجماعي في تسريع إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث يمكن لكل فريق أن يكمل عمل الفريق الآخر ضمن سلسلة مترابطة من الأنشطة اللوجستية .كما أن التعاون بين العاملين يعزز تبادل الخبرات والمعارف المهنية، مما يساعد على تطوير أساليب العمل وتحسين جودة الأداء.

رابعاً :القدرة على التكيف مع التغيرات التشغيلية

تتميز البيئة المينائية بتغير مستمر في حجم العمل وظروف التشغيل، حيث قد تشهد الموانئ فترات ضغط كبير نتيجة زيادة حركة السفن والبضائع .في مثل هذه الحالات يصبح العنصر البشري مسؤولاً عن التكيف مع هذه الظروف من خلال إعادة تنظيم العمل وتوزيع المهام بما يضمن استمرار العمليات دون تعطيل .القدرة على التكيف تعني أيضًا الاستجابة السريعة للطوارئ أو الأعطال التقنية، وهو ما يتطلب وجود موظفين يتمتعون بالخبرة والمرونة المهنية .لذلك فإن تطوير مهارات العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء اللوجستي وضمان استمرارية العمليات.

خامساً :دور نظم المعلومات في دعم الأداء اللوجستي

مع تطور التكنولوجيا أصبحت نظم المعلومات اللوجستية جزءًا لا يتجزأ من إدارة الموانئ الحديثة .هذه النظم تساعد على تتبع حركة البضائع، تنظيم جداول السفن، وتنسيق العمليات بين مختلف الجهات المعنية .غير أن فعالية هذه النظم تعتمد بشكل كبير على قدرة الموارد البشرية على استخدامها بشكل صحيح .العاملون الذين يمتلكون مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة يكونون أكثر قدرة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة، مما يساهم في تحسين التخطيط اللوجستي وتقليل الأخطاء التشغيلية[50].

[50] بن عاشور، العوامل البشرية في الأداء اللوجستي للموانئ، دار النخبة للنشر، الجزائر، ص120 .

من خلال ما سبق يتضح أن العلاقة بين الموارد البشرية والأداء اللوجستي علاقة تكاملية، حيث يعتمد نجاح العمليات المينائية على مدى كفاءة العاملين وقدرتهم على التنسيق والتكيف مع متطلبات العمل .لذلك فإن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يعد من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات المينائية لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أداء لوجستي متميز ومستدام.

المبحث الثالث: التغيب وتأثيراته على ديناميكية العمل (المقاربة التحليلية)

I.أثر الغياب على استمرارية التشغيل(Operational Continuity)

يمكن أن يؤثر غياب العمال بشكل مباشر على استمرارية العمليات داخل المؤسسة المينائية، لأن العمل في هذا القطاع يعتمد على تسلسل دقيق للمهام وتكامل بين عدة فرق .وعند غياب بعض العاملين يحدث خلل في سير العمل مما قد يؤدي إلى تعطيل بعض الأنشطة أو تأخر تنفيذها .ويمكن إبراز أهم آثار الغياب على استمرارية التشغيل فيما يلي

•اختلال توزيع المهام داخل فرق العمل

عند غياب بعض العمال تضطر الإدارة إلى إعادة توزيع المهام على العمال الحاضرين لتعويض النقص في اليد العاملة .هذا الوضع يؤدي إلى زيادة حجم العمل على باقي الموظفين، مما قد يسبب ضغطًا مهنيًا إضافيًا .كما أن هذا الضغط قد يؤثر على جودة الأداء ويزيد من احتمال ارتكاب الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.

•تعطيل تسلسل العمليات التشغيلية

تتميز العمليات المينائية بكونها مترابطة، حيث تعتمد كل مرحلة على المرحلة التي تسبقها مثل التفريغ ثم النقل ثم التخزين .وعندما يحدث غياب في إحدى حلقات هذه السلسلة قد يؤدي ذلك إلى توقف أو بطء في المراحل الأخرى .وبالتالي فإن الغياب قد يعرقل الانسيابية الطبيعية للعمل داخل الميناء.

•التأثير على احترام الجداول الزمنية للعمليات

تعمل الموانئ وفق برامج زمنية دقيقة مرتبطة بوصول السفن ومغادرتها إضافة إلى مواعيد تسليم البضائع . وعندما يحدث نقص في عدد العمال بسبب الغياب يصبح من الصعب تنفيذ العمليات في الوقت المحدد .هذا الأمر قد يؤدي إلى تأخير في الخدمات المينائية أو اضطراب في تنظيم العمل.

•تعطل تشغيل بعض المعدات المتخصصة

تعتمد بعض المعدات المينائية على عمال يمتلكون مهارات تقنية خاصة لتشغيلها .وعند غياب هؤلاء العمال قد يصعب إيجاد بديل مؤهل في وقت قصير، مما يؤدي إلى توقف استخدام تلك المعدات .هذا التوقف ينعكس سلبًا على مستوى الإنتاجية ويؤثر على سير العمليات اللوجستية.

•ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية

العمل داخل الموانئ يعتمد على التنسيق بين عدة مصالح مثل الشحن والتفريغ والتخزين والنقل الداخلي . وعندما يحدث غياب داخل إحدى هذه المصالح قد يحدث خلل في التواصل مع المصالح الأخرى .هذا الأمر قد يؤدي إلى بطء في تنفيذ العمليات أو ارتباك في تنظيم العمل.

•تراجع مستوى الانضباط التنظيمي

إذا تكرر الغياب دون معالجة تنظيمية واضحة فقد يؤدي ذلك إلى تراجع مستوى الانضباط داخل المؤسسة . كما قد يشعر بعض العمال بعدم العدالة نتيجة تحملهم أعباء إضافية بسبب غياب زملائهم .وهذا الوضع يمكن أن يؤثر سلبًا على روح العمل الجماعي داخل فرق العمل.[51]

.IIIالتكلفة الخفية للغياب) حوادث العمل، تعطل الآلات، غرامات التأخير(

لا يقتصر تأثير الغياب عن العمل على تعطيل سير العمليات فقط، بل يمتد ليشمل مجموعة من التكاليف غير المباشرة التي قد تتحملها المؤسسة دون أن تكون واضحة بشكل فوري .وتعرف هذه التكاليف بالتكلفة الخفية للغياب، وهي تلك الخسائر التي تنتج عن اضطراب العمل وانخفاض الكفاءة التشغيلية .وفي المؤسسات المينائية قد تظهر هذه التكاليف في عدة صور من أبرزها

•ارتفاع احتمال وقوع حوادث العمل

عندما يحدث غياب داخل فرق العمل يتم في بعض الأحيان تكليف عمال آخرين بمهام إضافية أو بأعمال ليست ضمن تخصصهم المباشر .هذا الوضع قد يؤدي إلى ضعف التركيز أو نقص الخبرة في أداء بعض المهام، مما يزيد من احتمال وقوع الحوادث المهنية .كما أن الضغط المهني الناتج عن زيادة عبء العمل قد يؤثر على مستوى اليقظة والانتباه لدى العمال.

•تعطل الآلات والمعدات

تعتمد العمليات المينائية على معدات وآلات متخصصة مثل الرافعات وأجهزة المناولة .وعند غياب العمال

[51] Armstrong, M., *Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London, 2014, p. 325.

المؤهلين لتشغيل هذه المعدات قد تتوقف بعض العمليات بسبب عدم توفر البديل المناسب .كما أن سوء استخدام المعدات من قبل عمال غير متخصصين قد يؤدي إلى أعطال تقنية تتطلب وقتًا وتكاليف إضافية للصيانة والإصلاح.

•غرامات التأخير المرتبطة بالخدمات المينائية

تعمل الموانئ وفق التزامات زمنية دقيقة مرتبطة بحركة السفن وتسليم البضائع .وعندما يؤدي الغياب إلى تأخر تنفيذ العمليات مثل التفريغ أو الشحن فقد تتعرض المؤسسة لغرامات مالية نتيجة عدم احترام المواعيد المحددة .هذه الغرامات قد تشكل عبئًا ماليًا إضافيًا على المؤسسة وتؤثر على سمعتها المهنية.

•انخفاض الإنتاجية العامة للمؤسسة

الغياب المتكرر يؤدي إلى انخفاض عدد ساعات العمل الفعلية داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس على حجم الإنتاج أو الخدمات المقدمة .كما أن إعادة تنظيم العمل لتعويض العمال الغائبين قد يؤدي إلى بطء في الأداء وتراجع الكفاءة التشغيلية .وبالتالي فإن المؤسسة قد تتحمل خسائر اقتصادية غير مباشرة نتيجة تراجع مستوى الإنتاجية.

•زيادة تكاليف التنظيم والتعويض

قد تضطر المؤسسة في بعض الحالات إلى الاستعانة بعمال إضافيين أو دفع ساعات عمل إضافية للموظفين الحاضرين من أجل تعويض الغياب .هذه الإجراءات تؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية للمؤسسة .كما أن تكرار هذه الحالة قد يؤثر على التوازن المالي والتنظيمي داخل المؤسسة[52]

[52] Cascio, W., *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill, New York, 2013, p. 412.

- **خاتمة الفصل الأول:**

في ختام هذا الفصل، تم التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بظاهرة التغيب عن العمل، باعتبارها من الظواهر التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسات وفعالية أدائها. فقد تم عرض ماهية التغيب من خلال تعريفاته المختلفة، والتمييز بينه وبين مفاهيم قريبة مثل الغياب والتأخر، إضافة إلى التطرق إلى أنواعه ومؤشرات قياسه.

كما تم تحليل الأسباب المؤدية إلى هذه الظاهرة، والتي تتداخل فيها عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية، إلى جانب عرض أهم النظريات المفسرة للتغيب، خاصة تلك المرتبطة بضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، مما ساهم في فهم أعمق لسلوك العامل داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، تم تناول مفهوم الأداء المهني وأبعاده، مع إبراز خصوصية البيئة المينائية التي تتسم بالتعقيد والضغط المستمر، مما يجعل العنصر البشري محورًا أساسيًا في ضمان استمرارية النشاط. كما تم التطرق إلى مؤشرات الأداء في الموانئ والعلاقة بين الموارد البشرية والأداء اللوجستي، باعتبارها علاقة تكاملية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمليات.

وفي الأخير، تم تحليل تأثيرات التغيب على ديناميكية العمل داخل المؤسسة، خاصة من حيث استمرارية التشغيل والتكلفة الخفية الناتجة عنه، إضافة إلى آثاره النفسية والاجتماعية على فرق العمل، مما يبرز خطورة هذه الظاهرة وأبعادها المتعددة.

وعليه، يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية أساسية تساعد على فهم ظاهرة التغيب عن العمل في إطارها العلمي، ويمهّد للانتقال إلى الدراسة الميدانية التي سيتم من خلالها تحليل هذه الظاهرة داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA وربط النتائج بالإطار النظري المعتمد .

الفصل الثاني التحقيق الميداني:

- **مقدمة الفصل الميداني:**

تُعدّ ظاهرة التغيب عن العمل من أبرز الظواهر الاجتماعية التي تشهدها المؤسسات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء، إذ تمثل انحرافًا عن السلوك التنظيمي المتوقع يُعيد إنتاج خلل في التوازن الهيكلي للمؤسسة ويُهدد استقرارها الوظيفي. وفي سياق المؤسسات الصناعية الكبرى التي تعتمد على العمل الجماعي المنسق والإيقاع الزمني الدقيق، يتجاوز التغيب كونه مجرد غياب فردي ليصبح ظاهرة اجتماعية متراكمة تتداخل فيها العوامل الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية، مما يجعل تحليلها يستلزم مقاربة سوسيولوجية ترصد التفاعلات المعقدة بين العامل وبيئته المهنية وبين الفريق والمؤسسة. ويأتي ميناء أرزيو كأنموذج ميداني مثالي لدراسة هذه الظاهرة، نظرًا لخصوصية طبيعة عمله التي تجمع بين العمل الجماعي المكثف والضغط الزمني المستمر والمسؤولية الاقتصادية المباشرة، فهو ميناء تجاري وصناعي يستقبل سفنًا ضخمة يتطلب تفريغها وشحنها تنسيقًا دقيقًا بين فرق عمل متعددة، وأي انقطاع في هذا التنسيق يترجم إلى خسائر مالية فادحة وإلى اختلال في سلسلة العمليات المينائية برمتها. وقد اختير هذا الميناء كمجال للدراسة الميدانية ليس فقط لأهميته الاقتصادية الاستراتيجية في المنطقة الغربية للجزائر، بل أيضًا لأنه يمثل بيئة عمل استثنائية تختلف جوهريًا عن المؤسسات التقليدية، حيث يواجه العمال مخاطر بدنية وذهنية مضاعفة نتيجة التعامل مع معدات ضخمة وبضائع ثقيلة وظروف جوية متقلبة، مما يجعلهم أكثر عرضة للإرهاق المهني والانسحاب عبر التغيب. ولا يقتصر الأمر على البُعد المادي، فالعمل داخل الميناء يتميز بنظام مناوبة يُخلّ بالإيقاع الاجتماعي للعامل ويُعيد تشكيل علاقته بزمنه الشخصي وزمنه العائلي، مما يُنتج توترًا دائمًا بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الاجتماعية، وهو توتر قد يدفع بعض العمال إلى التغيب كآلية للتكيف مع هذا الضغط المزدوج. ومن خلال الملاحظات الميدانية التي أُجريت داخل الميناء، تبيّن أن ظاهرة التغيب حاضرة بشكل ملموس داخل المؤسسة، غير أنها تختلف في تأثيرها حسب طبيعة الغياب وعدد العمال الغائبين وحجم العمل في الفترة الزمنية المعنية، فالغياب الفردي قد يُستوعب عبر المرونة التنظيمية التي يتمتع بها الميناء، بينما يتحول الغياب الجماعي أو المتكرر إلى أزمة تنظيمية تُهدد جودة الأداء ومردودية المؤسسة. وقد تمثلت هذه الظاهرة في شكل غيابات فردية مفاجئة نتيجة ظروف صحية أو عائلية، وفي شكل غيابات متكررة يُعاني منها بعض العمال دون تبرير واضح، وفي شكل غيابات جماعية تتزامن مع فترات الذروة أو الضغط المهني العالي، مما يكشف عن وجود "ثقافة غياب" ضمنية تتشكل ضمن الفرق العمالية

وتُعيد إنتاج نفسها عبر التفاعلات الاجتماعية اليومية. ولم يقتصر التأثير على البُعد التنظيمي، بل امتد ليشمل البُعد الاجتماعي والنفسي للعمال، حيث لاحظ الباحث أن العمال الحاضرين يتحملون أعباء إضافية نتيجة غياب زملائهم، مما يُنتج شعورًا بالظلم والاستغلال يُضعف روح التعاون داخل الفريق ويُهدد التماسك الاجتماعي للمجموعة. كما أن التأخر في العمليات المينائية، الذي يُعدّ أحد أبرز انعكاسات التغيب، يترجم إلى خسائر مالية مباشرة للمؤسسة، حيث تُدفع السفن رسومًا أقل عند تأخر مغادرتها، مما يجعل التغيب ليس مجرد مشكلة سوسيولوجية بل مشكلة اقتصادية تؤثر على القدرة التنافسية للميناء. ومن هنا، يبرز السؤال المركزي لهذا الفصل الميداني: كيف تتجلى ظاهرة التغيب عن العمل داخل ميناء أرزيو، وما هي الآليات التي تعتمدها المؤسسة للتكيف معها، وإلى أي مدى تؤثر هذه الظاهرة على الأداء المهني للعمال وعلى المردودية الاقتصادية للمؤسسة؟ ويسعى هذا الفصل إلى الإجابة عن هذا السؤال عبر تحليل المقابلات العميقة التي أُجريت مع ضباط الميناء وبعض العمال، وربطها بالملاحظات الميدانية المباشرة، وذلك بهدف تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن طبيعة هذه الظاهرة وعن انعكاساتها المتعددة الأبعاد داخل بيئة عمل استثنائية تجمع بين الخصوصية المهنية للميناء والديناميكيات الاجتماعية المعقدة التي تحكم علاقة العامل بعمله وبزملائه وبمؤسسته.

المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية و البشرية للمؤسسة:

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 المحروقات.

هذا الميناء، الذي بني مؤخراً (1975- 1978)، يشكل جزءاً أساسياً من سلسلة النقل البحري التي تنتهجها شركة .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.

❖ **رصيف مرسى الحجاج**

تم بناؤه مؤخرًا في عام 2012، ويتكون من رصيفين: MEH/E، المخصص لرسو السفن لتحميل اليوريا والأمونيا، والرصيف MEH/W لرسو السفن لتحميل اليوريا.

تبلغ الحمولة المسموح بها لليوريا 60000 طن متري والتي يتم نقلها بواسطة ناقل، وللأمونيا 35000 طن متري والتي يتم نقلها بواسطة ذراع تحميل.

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



صورة : 1ميناء ارزيو

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل شركة 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 دينار جزائر ي بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaire تسمى« SERPORT/Spa » .

الشركة 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 المحروقات 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 الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقًا لمعيار iso9001 » « version 2008 لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار« iso9001version 2015/2018 »

❖ **الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو:**

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.

<u>شبكة الطرق لميناء أرزيو :</u>

: الطرق الوطنية

- "

وهران – الجزائر" التي تأخذ محور وهران "أرزيو" مستغانم (الساحل).

- أ

رزيو- وهران- عين تموشنت- تلمسان.

- أ

رزيو- واد تليلات- سيدي بلعباس.

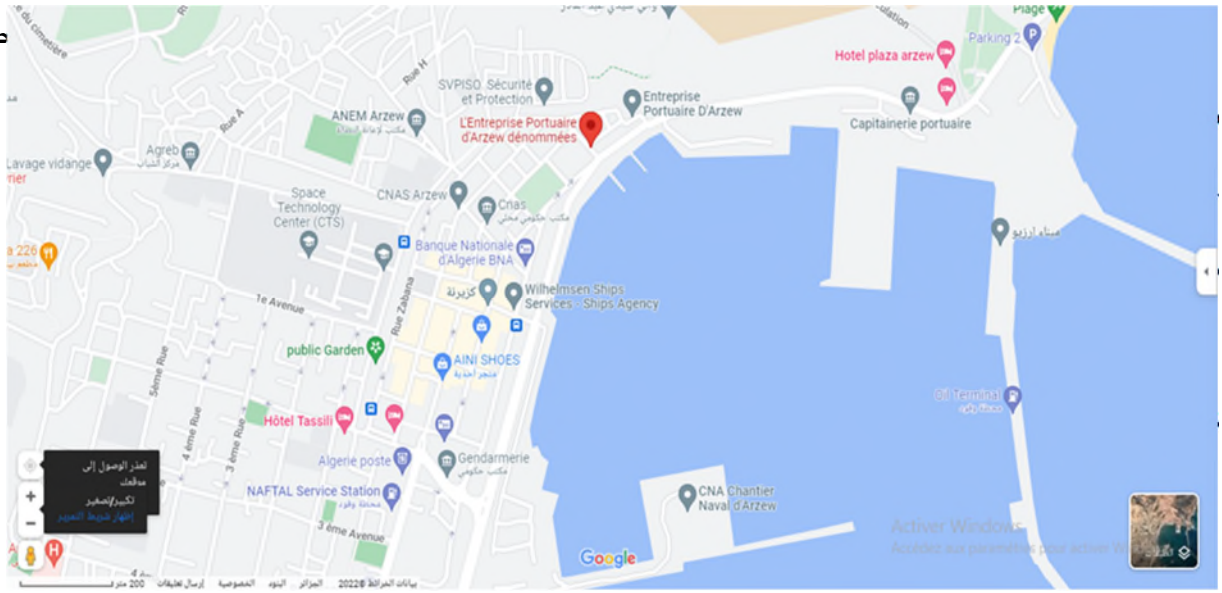
- أ

رزيو- سيق- معسكر مع مفترق نحو تيارت و سعيدة .

- ا

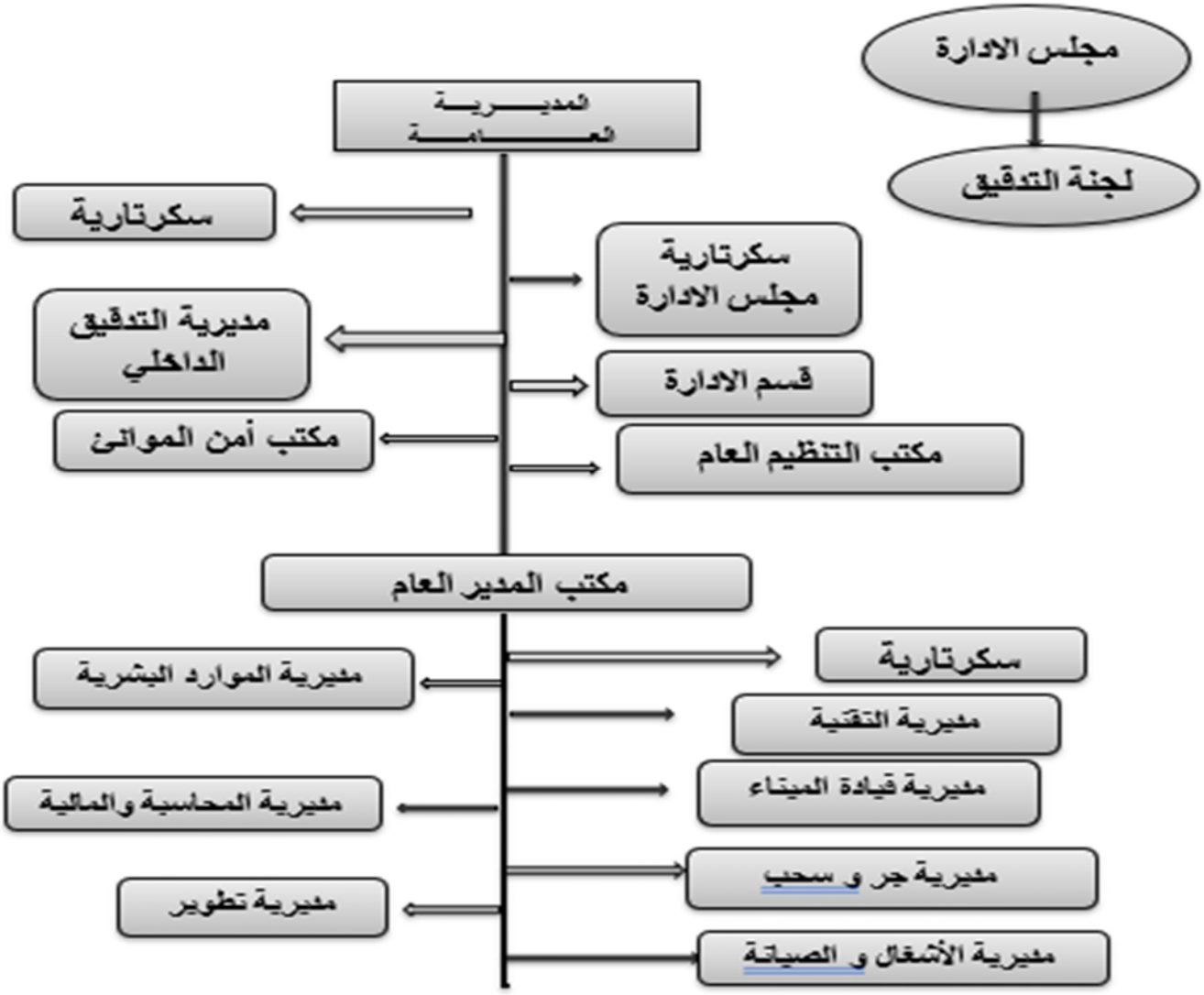
لمحمدية - غليزان مع مفترق الطرق نحو معسكر سيدي بلعباس وتيارت.

ط



صورة 2خريطة ميناء ارزيو

- هيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء أرزيو



2-الخصائص الهيكلية للميناء :

❖ **الهياكل التحتية للميناء:**

تتوفر مؤسسة ميناء ارزيو على منشئات تساهم بقدر كبير في دفع النشاط وهي مبنية كالاتي:

المنشئات	ميناء أرزيو	ميناء بطيوة
عدد المراكز	08مراكز	10مراكزو9 تحت التشغيل
مجموع طول المراكز	1730 متر طولي	4520 متر طولي
عمق الماء(الأقصى والأدنى)	14.90متر/ 9.20 متر	23متر /13.50متر
قدرة الاستقبال	تختلف باختلاف المراكز	تختلف باختلاف المراكز
المسطح المائي المحمي	153هكتار	278 هكتار
الممر المائي للسفن	300متر	الممر الغربي 400م الممر الشرقي 400م
مساحة التفريغ	24متر	36 هكتار

جدول(01) يمثل منشئات ميناء أرزيو و بطيوة

❖ **الهيـاكل العليـا للميناء**

يحتوي كل ميناء على تجهيزات ومنشآت تسهل من تأدية مهامه كما هو الحال بالنسبة لميناء أرزيو .

حيث يتوفـــر على:

- عمق الماء 20 متر.
- ميناء التجارة يظم الميناء ثلاثة أرصفة أو مراطم :سطوح ترابية وأرصفة منشاة البحر كرصيف عائم به ثمانية مراكز.
- الرصيف02: هو مرطم صيد و عمق الماء 50 متر.
- الرصيف03: عدد المراكز هي 5و عمق الماء 4،30متر /7،40متر و المجموع الخطي للمركز هو 560متر طولي .

- الرصيف04: مختص في حركة او نشاط الاسمنت غير معبئة و يضم مركز واحد مجهز بتركيبة لخمسة مخازن للإسمنت.

3- قدرات استقبال الميناء:

- منشئات متخصصة.
- حوض لسحب السفن و الصيانة.
- مخصص لتصليح و صيانة وتنظيف وترميم السفن مثلا: زوارق الربط وزوارق الرس وكذلك مركبات الصغيرة طوله هو 1،20م وطاقة استيعاب قدره 30طن
- ميزان الكتروني: هو عبارة عن وسيلة لوزن الشاحنات المحملة و قدرة وزنه القصوى 50طن.
- مستودع التخزين: هناك خمسة مخازن الاسمنت قدرته الوحدوية للتخزين 1800طن.
- محطة التخلص من البقايا: هي عبارة عن محطة من اجل التخلص من البقايا الموجودة على مستوى خزانات السفن بعد التفريغ بقدرة ذات 6000متر مكعب.

4- تجهيزات مينائية:

تجهيزات مينـائية:

.تجهيزات استقبال البضائع:

*القاطرات :يوجد (08)قاطرات ذات قدرة جذب من 20طن إلى 44طن .

*إرشاد السفن:يوجد(05)سفن إرشاد.

*زوارق الربط:يوجد (07)زوارق للربط

*الشحن والتفريغ:(32)عربة رافعة ذات قدرة من3الى28طن .

*الآلات الرافعة :لها قدرة على حمل السلع واحدة ذات 90طن و أخرى ذات 40طن و جرار ذو قدرة 26 طن.

1 – مديريات البناء :

يضم التنظيم السوسيولوجي لميناء ارزيو (07) مديريات كل واحد معهود لها بمهام خاصة ، مما ينتج تكامل وظيفي وثيق فيما بينها وهذا لتمكين الميناء من تلبية طلبات عملائه على أحسن وجه وهي كآلاتي :

1.1 **المديريـة العامـة :**

* هذه المؤسسة تقوم بالأنشطة التالية :

- مكلفة بتنشيط المديريات المحركة للمؤسسة .

- تعيين الهداف وتحديد الاتجاهات الأخرى .

- تقوم بممارسة الرقابة على مجموع نشاطات المؤسسة .

- تسهر على تطبيق المخططات التنمية للميناء والمتعلقة بعملية التوسيع والتحسين .

- تعمل على إدارة جميع مصالح المؤسسة وتشرف هذه المديرية على ستة (06) فرعية وهي :

1-2 مديرية الموارد البشرية والتكوين ، والوسائل العامة :

تتكلف بعملية التنبؤ ، والترقب ، حيث تقوم بتنظيم ، وتسيير ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بتسيير العمال ،و الأشخاص المتعلقة بتسيير العمال والأشخاص المكونين ، والوسائل والشؤون الاجتماعية والتكوين .

1-3 مديرية الدراسات والتخطيط :

أسندت لها مهمة وظيفة إعداد وتحضير المخططات وتطويرها وتعد الدراسات التكنواقتصادية في إطار مخطط لتطوير المؤسسة كما تقوم بجمع وتحليل إحصاءات نشاط الميناء .

1-4 مديرية المالية والمحاسبة :

تقوم بتسيير العمليات والمحاسبة ، تعد الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة في مادة التسيير المالي للميزانية ، كما تقوم بتنظيم الميزانية التقديرية السنوية للنفقات والإيرادات تضمن استغلال مختلف النشاطات وتراقب بصفة عامة كيفية تنفيذ الميزانية .

1-5 مديرية الصيانة والأشغال

وظيفتها الأساسية تتمثل في القيام بأشغال الصيانة ، الإصلاح ، تجديد الهياكل العليا للميناء ، إعداد برامج الصيانة ، إصلاح وتهيئة البنية التحتية بالتعاون مع وزارة الأشغال العمومية.

1-6 مديرية الأشغال:

مكلفة بتسيير العمليات المرتبطة بعبور السلع(نقل بضائع والإيداع)، في الحدود المينائية كما تقوم بتنظيم ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالاستغلال التجاري للمؤسسة ، وكذلك تسيير المنشاة المختصة والمهيأة لاستعمال في مجال الصيد.

1-7 ***مديريـــة القيـــادة المينائية:***

إن جميع النشاطات المتعلقة بالملاحة عند إرساء السفن داخل الحدود الإقليمية للميناء وتطبيق الأنظمة عن طريق الأمن والشرطة كلها تدخل ضمن مهام المديرية بالإضافة إلى ذلك فإنها تشرف على وسائل وتقنيات إدخال السفن إلى الميناء ، ومن ذلك إشرافها على عمليات الإرشاد والقطر وعمليات الإرساء ومن تم القيام بالتجديد والإصلاحات الميكانيكية والكهربائية وحصولها على شهادات صالحة للملاحة من طرف الهيئات المتخصصة .

على مستوى كل مديرية من مديريات ميناء أرزيو نجد عمال ومستخدمين بمستويات مختلفة أين تعد مسؤولية الإدارة إلى إطارات ذات المستوى جامعي غالبا ما تكون حاملة لشهادة الليسانس في الاقتصاد أو الحقوق، أما الفئة المنفذة فلها مستويات مختلفة تتأرجح بين الابتدائي ، والمتوسطي ، والثانوي .

<u>المهـــام الرئيسيـــة للميناء و نشاطاته</u>

1- المهام الرئيسية:

تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتسيير ميناءين :

ميناء ارزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات 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 . [2]

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

[2] المصدر :مرجع داخلي للمؤسسة (مصلحة مديرية الاستغلال) .

2- نشاطاته :

شهد نشاط مؤسسة ميناء ارزيو تطورا كبيرا مقارنة مع بدايته التي كانت تنحصر فقط في تصدير الحلفاء والخمور والذي كان مرتبطا هو الآخر مباشرة بمصلح المستعمر الفرنسي في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال مواردنا المحلية ، ولكن مع ظهور الذهب الأسود تغير مؤشر نشاطه تغيرا جذريا وصار أهم رقعة وطنية تتم فيها عمليات شحن البترول نحو الحدود الوطنية والدولية ، بالإضافة إلى عملية الاستيراد.

❖ **النشـاط العـام لمينـاء أرزيـو :**

من خلال ما يبرزه الجدول أدناه ، ندرك ان المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد لأنه لا يشكل ما يقارب 2%من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99 %من صادراتها.

جدول (02) يمثل أهم ما يتم استيراده وتصديره : [3]

الاستيراد خارج المحروقات	تصدير المحـــروقات
خشب،أسمدة صناعية، مواد معدنية، مواد البناء،منتجات معدنية،ملح غير معبأ، مواد فلاحية، صفقات خاصة،التجهيزات، الحاويات	البترول الخام، بترول مكثف،غاز طبيعي مميع،غازبروبان المميع،منتجات مصفاة ، بقايا معدنية،ومواد أخرى (ميتا نول امونياك الخ)

✓ **المنـاطق الجغر افية لنشاط المينـاء:**

مما يظهر من الجدول الثاني أن أهم المناطق الجغرافية التي يتعامل معها الميناء هي أوروبا الغربية مثل : فرنسا ، اسبانيا ، ايطاليا ، بلجيكا ، وكذلك دول أمريكا الشمالية

3 المصدر : وثائق مرجعية للمؤسسة» نفس المرجع

(الو.م.ا و كندا) وأمريكا الجنوبية بالإضافة للبلدان الأسيوية مثل : اليابان ، وسنغافورة في حين انها تكاد تنعدم من الدول العربية أكان المغرب العربي أو دول الخليج ولا حتى دول المشرق الأوسط وكذلك الدول الإفريقية[4].

دول المصـــدرة	دول المستـــوردة
كرواتيا ، اسبانيا ، رومانيا ، بلجيكا ،ايطاليا ، فرنسا ، برتغال ، اليونان ، اليابان ، سنغافورة ، ألمانيا ، المغرب ، هولندا ، أوكرانيا .	فرنسا ، ايطاليا ، كندا ، بريطانيا بلجيكا ، الو.م.ا تركيا ، اسبانيا ، كرواتيا ، الجزائر (الجزائر العاصمة ، مستغانم ، سكيكدة ، وهران) البرازيل .

جدول (03): يمثل التوزيع الجغرافي لنشاط الميناء

و لدينا نشاطات اخرى للميناء و المتمثلة في:

أنشطة وكالة حماية البيئة:

a. حركة السفن (الرسو/المغادرة):

يعمل مكتب مدير الميناء على مدار الساعة، ويضم ضباطًا مسؤولين عن إدارة دخول وخروج ورسوّ وإرساء وإنزال جميع السفن في أحواض الميناء وقنوات الوصول، وبالتالي، يضمنون بشكل عام أمن وسلامة الممرات المائية للميناء. ويشرف المكتب على سلامة وأمن الميناء. وتضطلع أقسامه الثلاثة بالمهام التالية:

- ضمان تطبيق لوائح الميناء - لضمان تنظيم تحركات السفن التي رست أو الناتجة عن قرار تم اتخاذه أثناء عملية CPN لسفن الشحن ورسو السفن على رصيف الميناء بواسطة شركة سوناطراك لسفن الهيدروكربونات.

- إدخال أي متطلبات جديدة تتعلق بالسلامة والنظافة والصرف الصحي

- وضع خطط استجابة طارئة في حالة وقوع كارثة، وتحديثها واختبارها مع النظام. [5]

- تحديد إجراءات النقل والتحميل والتفريغ ونقل البضائع في مركز الشحن الوطني.

- وضع تدابير وشروط للتعامل مع البضائع الخطرة ونقلها وتخزينها.

[4] مصدر وثائق مؤسسة ميناء أرزيو

- تحديد التراخيص وترتيبات السلامة التي يجب اتخاذها وفقًا لذلك للأنشطة المتعلقة بالعمل وكذلك لأي عمليات خطرة.

- ضمان الأداء السليم للدليل البحري من خلال فحص أجهزة الإشارة البحرية.

- التأكد من تحديد السجلات المتعلقة بالأحداث الرئيسية المرتبطة بحركة السفن بشكل مستمر.

- إعداد تقارير الأنشطة الدورية والسنوية.

- مراقبة تنفيذ جميع أنواع الأعمال لضمان الحفاظ على هياكل ومرافق الميناء.

- ضمان الأداء السليم لإشارات الميناء، وصيانة منصات مكافحة الحرائق، وحالة الدفاعات البشرية.

- التأكد من تحديث المسودات والحفاظ على الأعماق.

- خدمات ومراقبة البيئة باستخدام معدات مكافحة التلوث:

بارجة لاستعادة النفط ومركبة بحرية متعددة الأغراض، وحاجز عائم قابل للنفخ بطول 750 مترًا مع ملحقات مثل مضخة محرك، ووحدة طاقة هيدروليكية، وكاشطة قرصية، وخزان بسعة 5 أمتار مكعبة.

- إدارة المعدات العائمة وضمان تشغيلها في ظل ظروف آمنة.

b. <u>التوجيه | الإرساء</u>

تشمل خدمات الإرشاد البحري مساعدة قبطان السفينة من خلال توفير الخبرة والمعرفة المحلية لضمان مرورها الآمن من البحر إلى الميناء، وإجراء المناورات، سواءً بمساعدة قاطرة أو بدونها، ضمن مناطق محددة محاطة بمرافق الميناء، في أقل وقت ممكن وبأعلى معايير السلامة. يعمل المرشدون البحريون مباشرةً مع القاطرات وأطقم الإرساء التي تساعد أيضًا في إرساء السفينة ومغادرتها. تُقدم خدمات الإرشاد بين خط عرض منارة جزيرة أرزيو وخط الزوال الغربي 10°00'. وتُجرى عمليات الإرساء عند دخول السفن إلى منطقة الميناء وخروجها منها.

تمتلك شركة ميناء أرزيو أسطولاً مكوناً من 5 قوارب إرشاد و 13 قارب رسو.



الشكل رقم 3: قارب إرشاد

c. <u>إدارة</u>:

عامل ربط السفن هو ببساطة الشخص المسؤول عن عمليات ربط وفك السفن التي ترسو في الميناء. وهو بحار متخصص. يمكن لعامل ربط السفن العمل في الميناء وعلى متن السفينة. وتتلخص وظيفته فيما يلي:

• مراقبة وتجهيز ومناورة معدات السفينة خلال المراحل المختلفة المتعلقة بالرسو أو الإبحار (الكابلات والحبال والمراسي).

• تحديد العوائق المحتملة وتحديد المسار البحري للسفينة. معرفته التامة بالميناء تمكنه من توجيه السفن ومساعدتها عند دخولها أو مغادرتها.

• التحقق من مطابقة معدات السلامة وضمان صيانتها.

• تنفيذ عمليات تسليم السفن، وتأجيرها، ونقل الركاب. كما يمكنها القيام بمهام قطر صغيرة، أو حتى مهام تتعلق بمكافحة التلوث وسلامة الممرات المائية.

<u>قطر السفن</u>

تتضمن عملية القطر في الموانئ سحب سفينة إلى داخل أو خارج ميناء بحري باستخدام قارب قطر واحد أو أكثر، عندما لا تستطيع السفينة القيام بعمليات الرسو أو مغادرة الرصيف بمفردها.

خدمة السحب لدينا مزودة بالقوارب التالية:

مساعدة السفن في دخول الموانئ ومغادرتها أو إنقاذ السفن المنكوبة أو المعرضة للخطر، بما في ذلك في أعالي البحار، في ظل أفضل الظروف من حيث فعالية التكلفة والسلامة.

- مكافحة الحرائق في الموانئ
- مكافحة التلوث البحري.
- وبالتالي، يتم تأجير المعدات لتوريدها ونقلها.



d. **المناولة والشحن والتفريغ**

التعامل وتشمل عمليات تحميل البضائع وتأمينها وفك تأمينها وتفريغها

يعمل الميناء بشكل متواصل، ليلاً ونهاراً. وتُجرى عمليات المناولة خلال نوبات عمل منظمة على النحو التالي: النوبة الأولى: من الساعة 7:00 صباحاً إلى 1:00 ظهراً | النوبة الثانية: من الساعة 1:00 ظهراً إلى 7:00 مساءً | نوبة ليلية اختيارية: من الساعة 7:00 مساءً إلى 1:00 صباحاً. يمتلك الميناء وسائل متنوعة لاستقبال مختلف أنواع البضائع (انظر الجدول المذكور أعلاه)



الشكل رقم 5: عملية تحميل البضائع المتنوعة

تتضمن عملية الشحن والتفريغ التخزين المؤقت للبضائع المستوردة وإعادة تحميلها لاحقاً على الشاحنات أو القطارات المتجهة إلى العميل؛ وينعكس التدفق بالنسبة للبضائع المصدرة.[5]



[5] موقع إلكتروني www.arzewports.dz

e. **أمن الموانئ:**

منذ هجمات 11 سبتمبر 2001 في الولايات المتحدة، أصبحت الحاجة إلى تعزيز الأمن في جميع نقاط الدخول إلى أي إقليم، ولا سيما الموانئ، أمراً بالغ الأهمية. وقد أدى هذا الإدراك إلى اعتماد المنظمة البحرية الدولية (IMO) في 1 يوليو 2004، المدونة الدولية لأمن السفن والموانئ (مدونة ISPS).

يضطلع مكتب أمن الموانئ بمهمتين رئيسيتين: داخلياً، وبالتنسيق مع أجهزة أمن الموانئ الأخرى، يضمن المكتب تطبيق مدونة أمن السفن والموانئ الدولية (حيث يكون عملاء المكتب مسؤولين عن أمن مرافق الموانئ)، ويُعدّ وينظم تدريبات أمنية في مرافق الموانئ بالتعاون مع لواء شرطة الحدود البحرية، والمحطة البحرية الرئيسية لخفر السواحل، والجمارك. أما خارجياً، فيعمل المكتب كحلقة وصل بين السفن والشاطئ، ونقطة اتصال مع السفن ومالكيها فيما يتعلق بالمسائل الأمنية.[6]

صلاحيات ضباط الميناء

تم تحديد الوضع الخاص لهيئة ضباط الموانئ في الجزائر في المرسوم رقم 01-68 الصادر في 30 مايو .1968 وهم موظفون حكوميون دائمون.

تتمثل مهام مكتب ربان الميناء في المقام الأول في تلك الموكلة إلى موظفي الميناء المسؤولين عن هذا الغرض

- بشأن الحفاظ على نطاق الميناء العام وصيانته؛
- الوقاية والسلامة ومكافحة الكوارث بجميع أنواعها؛
- تنظيم حركة الملاحة داخل الحدود البحرية لنطاق الميناء العام؛
- الأمن والحماية للمسطحات المائية وقنوات الوصول والموانئ والأرصفة بالإضافة إلى الأجزاء البرية من الموانئ وملحقاتها ضمن حدود نطاق الميناء العام؛
- ضمان الأداء السليم للإضاءة والإشارات البحرية والعوامات في جميع أنحاء منطقة الميناء؛

تخذ أولى إجراءات الطوارئ في حالة وقوع حدث غير متوقع؛

- تنظيم ترتيب دخول وخروج السفن، وإصدار الأوامر وتوجيه جميع التحركات، وإصدار التعليمات للقباطنة و ضباط الميناء وعمال الموانئ؛
- ضمان حرية الحركة والحفاظ على النظافة على الأرصفة والضفاف وغيرها من مرافق الميناء؛

[6] المراجعة الفصلية لوكالة حماية البيئة رقم 3، أكتوبر 2018

- مراقبة عمليات التحميل والتفريغ، وإزالة مياه التوازن، وإزالة الغازات والتحكم بها؛
- ضمان التنفيذ السليم لتعليمات السلامة المتعلقة بنقل البضائع الخطرة وتداولها والتعامل معها؛
- توجيه وتنسيق التدخلات في مكافحة الكوارث وعمليات الإنقاذ التي يتم تنفيذها للسفن والأشخاص المعرضين للخطر في الميناء، وذلك تحت سلطة قائد الميناء.
- إعداد تقارير ضد جميع مرتكبي مخالفات اللوائح العامة والخاصة للشرطة والأمن

ضباط الميناء:

تضم هيئة ميناء أرزيو مكتبين لحركة السفن يعملان باستمرار لضمان رسو السفن ومغادرتها .يُدير هذين المكتبين موظفو الميناء، وتقوم هيئة ميناء أرزيو بتعيينهم من خلال برامج تدريبية مستمرة.

سيتم شرح التفاصيل في الخطوات التالية: [7]

- أولًا، تنشر الشركة إعلانًا في إحدى الصحف تعلن فيه عن مسابقة توظيف لموظفي الموانئ .يحدد هذا الإعلان شروط الأهلية) السن، وشهادة الثانوية العامة، والتخصص، إلخ(، والمستندات المطلوبة للتقديم، والموعد النهائي للتقديم، وتاريخ ووقت ومكان الامتحان .يقدم الراغبون في التقديم طلباتهم إلى هيئة الميناء، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعتها واختيار المرشحين الذين يستوفون الشروط .بعد الاختيار، يخضع المرشحون لامتحان يشمل عدة مواد) الفيزياء، والرياضيات، واللغة الإنجليزية، والمعلومات العامة .(بعد تصحيح الامتحان من قبل أساتذة متخصصين في الشؤون البحرية والموانئ في المدرسة الوطنية العليا للبحرية(ENSM) ، تُرسل النتائج .ثم تنشر هيئة الميناء قائمة المرشحين الناجحين .
- بعد ذلك، تنظم وكالة حماية البيئة اجتماعًا للمرشحين المقبولين لتعريفهم بمدير الموارد البشرية، ورئيس قسم شؤون الموظفين والتدريب، وموظف ميناء سابق، مما يتيح لهم التعرف على مجال تخصصهم . بعد شرح تفاصيل المسار الوظيفي لموظف الميناء، يُعدّ قسم الموارد البشرية عقود التزام وولاء لكل مرشح . تتضمن هذه العقود بنودًا متعددة .بعد مراجعة هذه العقود بعناية، يوقعها الطلاب مع الشركة التي ستكون مسؤولة مسؤولية كاملة عن تعليمهم المستمر.

[7] **المرسوم التنفيذي رقم 2002-01 المؤرخ في 06 جانفي 2002**، المتضمن تحديد **النظام العام لاستغلال الموانئ وأمنها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد **01**الصادر بتاريخ **06جانفي 2002**، المادة**(127)** ، ص .**3**

- بمجرد تحديد موعد المغادرة من المدرسة الوطنية العليا للبحرية والتعدين(ENSM) ، يبدأ طلاب برنامج التدريب المهني دراساتهم المهنية، والتي تتألف من ثلاث (3) سنوات من التدريب النظري في المدرسة وسنة واحدة (1) من التدريب العملي في ميناء أرزيو، مع فترات تدريب عملي إلزامية خلال العطلات الدراسية لضمان قدرتهم على أداء مهامهم في قطاع الموانئ على أكمل وجه .ويبقى الطلاب مرتبطين بشركاتهم، حيث يتم توظيفهم بموجب اتفاقية توظيف.
- بمجرد الانتهاء من التعليم المستمر، تصدر المدرسة الوطنية للميكانيكا البحرية شهادة إتمام معتمدة من وزارة النقل للمرشحين الناجحين.
- إن الحصول على دبلوم ضابط ميناء يفتح الباب أمام توقيع عقد توظيف نهائي (CDI) أو فترة تجريبية إلزامية لاختبار المعرفة المكتسبة؛ بمجرد الانتهاء من هذه الفترة بنجاح وتقييم الكفاءة من قبل الرئيس الأعلى، يتم تثبيت العمال الجدد في وظائفهم الدائمة.[8]

تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ميناء أرزيو:

مكانة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء أرزيو

1- خدمات الوسائل العامة:

مهمتها الرئيسية هي تزويد الموظفين بالوسائل مما يمكنهم من الاضطلاع بمهامه

ويكفل الاستخدام الرشيد للوسائل بغية ضمان البيئة العمل وهي مسؤولة عن تسليم برامج الإمداد بالعتاد والمعدات واللوازم المكتبية ويقوم بالسحب ويرسل البريد.

2) خدمات إدارة شؤون الموظفين:

- تتمحور حول الأبراج المكونة من ثلاثة أقسام:

أ) الإدارة السوسيولوجية

وتتمثل الوظيفة الرئيسية في حفظ الملفات السوسيولوجية للأفراد وتعقبها وتحديثها.

- مراقبة حالات التغيب عن طريق الاحتفاظ بكشوفات الحضور.

بالنسبة للمراكز التشغيلية الموجودة بعيدًا عن مؤسسة ميناء أرزيو ، وغياب وكيل العشرة يوما (10 د) واستئناف عمله وثائق خاصة "إشعار الغياب، إشعار الاستيلاء ".

[8] القانون البحري الجزائري – المادة 936، الصفحة 246

- متابعة سجلات الاجازات

- إنشاء سندات إجازة

- التخطيط لرحلات الإجازة

ب) الفوائد الاجتماعية

يكفل احترام حقوق العمال من حيث المزايا الاجتماعية.

- الإضراب عن العمل الخاضع للرقابة وفقا للأنظمة المعمول بها.

- يضمن حفظ ملفات "الصناديق الاجتماعية" المختلفة.

- إعداد إقرارات وظيفية للموظفين حديثي التعيين ومنه التسجيل على مستوى صندوق الضمان الاجتماعي

يضمن إقرارا الموظفون المسؤولون عن العائلات ، للاستفادة من المخصصات العائلية.

- ملفات المرض وحوادث العمل ومتابعتها.

ج) قسم الأجور:

- اعداد كشوف المرتبات (تعويضات العاملين) أدوات عملها هي:

-٪ تلخص ورقة الحضور الشهرية والفردية حالات الغياب للوكيل ، جميع المكافآت والبدلات التي يعطيها الحق العميل.

- المذكرات: الوثائق الرسمية التي يمكن أن تقدم التغيير في أجر الوكيل.

3) قسم الموارد البشرية والتدريب:

ويتمثل دورها في إتاحة الموظفين مؤسسة ميناء أرزيو بجميع أشكال الهياكل ، مع الاهتمام بالإنسان في أفضل عمل له.

يشارك في تطوير المخططات التنظيمية وميزانيات التدريب السنوية

1. طرق قياس حوادث العمل:[9]

يتم قياس حوادث العمل بطرق حسابية، لأن الإصابات والحوادث أصبحت لها تعابير ومؤشرات كمية وإحصائية، نجد أن منظمة العمل الدولية قد ساهمت بقسط كبير في بلورتها وإلزام الدول والمنظمات العامة والخاصة بوجوب تطبيقها ونشر نتائجها. وفيما يلي طريقة حساب معدل الإصابة وكذا حساب شدة حوادث العمل وتكرارها:

- **قياس معدل وقوع الإصابة:** ويحسب على النحو التالي:[10]

$$\frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ويمكن حساب عدد ساعات العمل المتاحة لمدة سنة مثلا كما يلي:

$$\text{عدد العمال} \times \text{ساعات العمل الأسبوعية} \times \text{عدد ساعات العمل في السنة}$$

- **قياس شدة حوادث العمل:** وتقيس حجم الأضرار وجسامتها وتحسب كما يلي:

[9] عزوق شعيب، صيودة أسامة، دور التدريب المهني في التقليل من حوادث العمل في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة Géant Electronics، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2021-2022 62ص

[10] عزوق شعيب، صيودة أسامة، مرجع سبق ذكره، ص62-63.

$$\frac{\text{عدد الأيام المفقودة} \times 1000}{\text{أيام العمل} \times \text{عدد العاملين}}$$

قياس تكرارحوادث العمل: ويستخدم هذا المعدل من أجل معدل معرفة تكرار وقوع وحدوث كل حادثة، وهذا يتطلب بالتالي ضرورة تصنيف الحوادث من أجل حساب تكرار كل منها على حدة، ويتم حساب معدل تكرار الحوادث وفقا ما يلي:

$$\frac{\text{عدد مرات حوادث} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ويمكن حساب معدل دوران العمل وفقا للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{معدل الانفصال} + \text{معدل الانضمام}}{2}$$

معادل الانفصال:

$$\frac{\text{العمال الذين انفصلوا عن العمل لفترة معينة}}{\text{متوسط عدد العمال في نفس الفترة}}$$

معادل الانضمام:

$$\frac{\text{عدد العمال المنظمين الى العمل في فترة معين}}{\text{عدد العاملين في نفس الفترة}}$$

المبحث الثاني: وصف ظاهرة التغيب عن العمل بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

التغيب عن العمل هو عدم حضور العامل إلى مكان عمله في الوقت المحدد، سواء كان ذلك بعذر أو بدون مبرر. لكن هذا التعريف يبقى محدودًا إذا نظرنا إلى الأمر من منظور اجتماعي، خاصة في بيئة عمل معقدة مثل ميناء أرزيو. هنا، التغيب لا يقتصر على كونه غيابًا جسديًا، بل يعكس جوانب أعمق تتعلق بعلاقة العامل بالمنظمة.

في مثل هذه البيئة التي تتسم بالضغط والعمل المستمر، يمكن أن نرى التغيب كوسيلة للتخفيف من الضغوط المهنية والإجهاد، أو كتعبير غير مباشر عن عدم الرضا عن شروط العمل أو أساليب الإدارة. إنه يرتبط كذلك بالثقافة التنظيمية والسياق الذي يعكس mứcان الانضباط أو التراخي داخل المنظمة.

هناك عدة عوامل تؤثر على هذه الظاهرة، مثل طبيعة العمل التي تتضمن مخاطر وجهدًا بدنيًا وتعرضًا لظروف مناخية قاسية، مما يزيد من إمكانية الغيابات المرضية. نظام المناوبة، خاصة العمل الليلي، يؤثر على توازن الحياة بين العمل والشخصية ويسبب اضطرابات في إيقاع العامل البيولوجي، مما قد يؤدي إلى التغيب. بالإضافة إلى ذلك، البعد الجغرافي وصعوبات النقل يلعبان دورًا في تفسير بعض حالات الغياب أو التأخر.

بذلك، فإن ظاهرة التغيب داخل ميناء أرزيو تُعد متعددة الأبعاد، تتداخل فيها العوامل المهنية والتنظيمية والاجتماعية. هذا يستدعي دراسة عليها لتبيان أسبابها الحقيقية وتأثيراتها على سير العمل.

التغيب عن العمل في مؤسسة ميناء أرزيو له تأثير كبير على كيفية عمل الأشخاص فيها. العمل في الميناء يتطلب أن يكون كل شيء متوافقًا، وأن جميع العمال يعملون سويًا بشكل دقيق. عندما يغيب شخص من العمل، وخاصة في الوظائف المهمة، قد يؤثر ذلك على جزء من كيفية عمل المؤسسة. هذا يؤثر على كيفية سير العمليات اللوجستية.

التغيب يسبب مشاكل في التخطيط والتنظيم. المديرون يضطرون إلى إيجاد حلول لاستبدال العمال الغائبين، مثل عمل ساعات إضافية أو إعطاء المزيد من المهام للعمال الحاضرين. هذا يزيد الضغط على هؤلاء العمال ويعرضهم للاستنفاد والوقوع في الأخطاء أو الحوادث.

بالإضافة إلى ذلك، التغيب يزيد من التكاليف غير المباشرة للمؤسسة. مثل دفع المزيد من المال للساعات الإضافية، وتأخير معالجة السفن، والغرامات المالية التي تفرض على المؤسسة. هذا يؤثر على كيفية كسب

المؤسسة للمال. التغيب يؤثر أيضًا على كيفية تعامل العمال مع بعضهم. العمال الذين يأتون إلى العمل يشعر بالغضب لأنهم يتحملون المزيد من الأعباء. هذا يؤثر على روح الفريق ومدى حب العمال لمؤسستهم. من ناحية أخرى، التغيب يؤثر على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة. سواء في العمليات اليومية أو في الإدارة. هذا يؤثر على كيفية نظر الناس إلى المؤسسة وكفاءتها. لذلك، التغيب لا يعتبر مجرد سلوك شخصي، بل هو مشكلة تنظيمية تؤثر على كيفية عمل المؤسسة وكفاءتها.

من منظور سوسيولوجي، التغيب هو عدم حضور الموظف للعمل في الوقت المحدد له، سواء كان ذلك بعذر (شرعي) أو بدون عذر (طوعي). لكن سوسيولوجياً، التغيب في بيئة شاقة مثل ميناء أرزيو قد يُقرأ على أنه:

1. آلية دفاعية: هروب من ضغوط العمل(Stress) ، خاصة للعاملين في نظام المناوبة (3x8) أو الأعمال الشاقة على الأرصفة.
2. مقاومة صامتة: تعبير غير لفظي عن عدم الرضا عن ظروف العمل، الأجور، أو نمط القيادة السائد.

لفهم الأثر، يجب فهم الأسباب المحتملة المرتبطة بخصوصية هذه المؤسسة:

1. طبيعة العمل: العمل في الموانئ يتسم بالخطورة والتعرض للظروف المناخية القاسية، مما يرفع نسب الغيابات المرضية (المهنية).
2. نظام المناوبة: يؤثر العمل الليلي واضطراب الساعة البيولوجية على الحياة الاجتماعية للعامل، مما قد يدفعه للتغيب لخلق توازن (ولو قسري) بين حياته الخاصة والمهنية.
3. البعد الجغرافي: موقع المنطقة الصناعية بأرزيو ومشاكل النقل قد تكون مبررات (أو شماعات) لتبرير التأخر والغياب.

إن تفشي ظاهرة التغيب في مؤسسة بحجم ميناء أرزيو يؤدي إلى تآكل أداء الموارد البشرية عبر عدة مستويات:

1. **اضطراب التخطيط والجدولة:**

إدارة الموارد البشرية في الموانئ تعتمد على الدقة. غياب مشغل رافعة واحد أو موظف جمارك أو سوسيولوجي في قسم الفوترة يؤدي إلى شلل مؤقت. هذا يضطر الإدارة إلى اللجوء لحلول ترقيعية (مثل إلزام موظف آخر بالعمل لساعات إضافية)، مما يرهق الموظف الحاضر ويقلل من كفاءته، ويدخله في دوامة "الاحتراق الوظيفي."

2. التكلفة الخفية وتآكل الميزانية:

الأثر لا يقتصر على الراتب المدفوع لغير العامل. بل يشمل:

- تكلفة الساعات الإضافية لتعويض الغائب.
- تكلفة التدريب الضائع.

3. تكلفة تعطل السفن :

فتباطؤ المناولة بسبب نقص العمالة البشرية يكبد المؤسسة غرامات بالعملة الصعبة لصالح السفن المنتظرة، وهو ما يعتبر فشلاً ذريعاً في إدارة الأداء البشري.

4. تدهور المناخ الاجتماعي :

من منظور علم الاجتماع، التغيب "معدي". عندما يلاحظ الموظفون الملتزمون أن زملاءهم المتغيبين لا يواجهون ردعاً حقيقياً، أو أن عبء العمل يقع على عاتق الحاضرين فقط، يتولد شعور بـ "اللاعدالة التنظيمية "هذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وربما يدفع الموظفين الجيدين إما للاستقالة أو لتبني سلوك التغيب هم أيضاً.

5. ضعف جودة الخدمة العمومية:

ميناء أرزيو هو واجهة للجزائر. التغيب في الصفوف الأمامية يؤدي إلى بطء الإجراءات السوسيولوجية وتكدس المعاملات، مما يسيء لسمعة المؤسسة ويقلل من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها.

من الناحية القانونية، عقد العمل هو "عقد تبادلي ملزم للجانبين .(Contrat Synallagmatique) "المؤسسة تدفع الأجر مقابل الجهد والوقت، والعامل يقدم هذا الجهد. التغيب غير المبرر يكسر هذه المعادلة، ويُكيف قانونياً كالتالي:

1. إخلال بالالتزامات التعاقدية: المادة 7 من القانون 90-11 تلزم العامل بتنفيذ العمل وبواجب الطاعة. الغياب هو تمرد مباشر على رابطة التبعية القانونية.

2. الخطأ الجسيم :(Faute Grave) إذا تكرر الغياب أو طالت مدته دون مبرر، فإنه يرتقي في سلم العقوبات من مجرد مخالفة بسيطة إلى "خطأ جسيم" قد يؤدي للتسريح دون تعويضات (وفقاً للمادة 73 من قانون العمل الجزائري)، خاصة إذا أدى الغياب لعرقلة سير العمل في منشأة حساسة كالميناء.

عندما نتحدث عن تسيير الميناء من منظور قانوني، فإن التغيب يُحدث "اضطراباً قانونياً وإجرائياً" يرهق كاهل الإدارة، وذلك عبر النقاط التالية:

بدلاً من أن تركز الإدارة القانونية وإدارة الموارد البشرية على التطوير، تجد نفسها غارقة في إجراءات عقابية بيروقراطية معقدة لضمان "شرعية العقوبة."

استنزاف الوقت والجهد في تحرير الإعذارات(Mises en demeure) ، استدعاء العامل، عقد جلسات لجان التأديب (Commission de Discipline) التي ينص عليها النظام الداخلي للميناء. أي خطأ إجرائي هنا قد يعرض المؤسسة لخسارة القضايا أمام المحاكم.

في قانون العمل الجزائري، الغياب المستمر (عادة لأكثر من 48 ساعة أو 4 أيام حسب النظام الداخلي) يدخل العامل في خانة "التخلي عن المنصب."

يضع إدارة الميناء في مأزق قانوني: هل تقوم بشطب العامل فوراً(Radiations) ؟ أم تنتظر لضمان عدم وجود عذر قهري(Force Majeure) ؟ هذا التردد القانوني يعطل اتخاذ قرار استبدال العامل، مما يبقي المنصب شاغراً "قانونياً" ولكنه معطل "واقعياً"، وهو ما يضرب استمرارية المرفق العام.

كثير من حالات التغيب في الموانئ تنتهي في أروقة المحاكم (القسم الاجتماعي).

إذا قامت إدارة ميناء أرزيو بفصل عامل بسبب التغيب، ولم تكن حذرة جداً في توثيق الغياب قانونياً (محاضر قضائية، إعذارات مسجلة)، فإن المحكمة قد تحكم بـ"الطرد التعسفي". هذا يكبد خزينة الميناء تعويضات مالية ضخمة، ناهيك عن احتمالية صدور حكم بـ"إعادة الإدماج(Réintégration) "، مما يكسر هيبة الإدارة ويزعزع استقرار التسيير.

في بيئة الميناء، التغيب ليس مجرد فراغ. إذا تغيب موظف السلامة (HSE) أو مراقب الرافعة، وحدث حادث عمل في غيابه، فإن المسؤولية القانونية قد ترتد على الإدارة (المسير) بتهمة "التقصير في ضمان السلامة" أو عدم توفير البديل.

يصبح التسيير تحت ضغط الخوف من المتابعات القانونية، مما يدفع الإدارة لتبني سياسات حذرة جداً أو متشددة تعيق المرونة.

قانونياً، قد يُنظر لميناء أرزيو كمؤسسة ذات طابع حيوي هنا، التغيب الجماعي (أو الإضراب المقنع) يخضع لضوابط أشد صرامة من المؤسسات العادية. القانون يفرض "الحد الأدنى من الخدمة Service) " Minimum).

تزايد التغيب يضع المؤسسة تحت طائلة المساءلة أمام الدولة (الوصاية - وزارة النقل) لعدم قدرتها على ضمان استمرارية المرفق العام كما ينص القانون السوسيولوجي.

المبحث الثالث: تحليل أثر التغيب عن العمل على الأداء المهني للموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA:

لنأخذ نظام إدارة الموارد البشرية كمثال، فهو برنامج متكامل يضم جميع المعلومات الضرورية عن كل موظف في المؤسسة، بدءًا من تاريخ توظيفه وحتى يوم تقاعده. يتضمن ذلك الحوافز والترقيات والإجازات الممنوحة له. عند توظيف أي موظف، يقوم بتقديم ملف شخصي إلى قسم إدارة الموظفين، الذي يقوم بدوره بتحويل هذا الملف إلى قسم الإدارة المهنية. هناك، يتم إدخال المعلومات في النظام مع تخصيص رقم تعريف خاص لكل موظف. يحتوي النظام على ثمانية مجموعات من البيانات في ملف كل موظف، تشمل: نظام الحضور والغياب، المسار المهني، الراتب الشهري، سواء كان الموظف مقيمًا في وحدة الحياة (Unité Centre de Vie)أو في سكنات عائلية وظيفية، بالإضافة إلى الدورات التدريبية والملف العائلي.

يمكنك الاطلاع على الملف الكامل للمورد البشري ببضع نقرات فقط، شريطة أن تكون مخولاً لذلك. يحتوي نظام إدارة الموارد البشرية على قياسات متنوعة، فإذا كنت تعمل في قسم الأجور، يمكنك الوصول فقط إلى النوافذ المتعلقة بأجور العمال، وإجراء التعديلات اللازمة وتحديث المعلومات الخاصة بأجور الموردين. ومع ذلك، لا يمكنك الاطلاع على نظام المورد البشري أو تفاصيل التكوين الذي خضع له في المؤسسة .من خلال نظام الإدارة، يمكن طباعة شهادات العمل التي تتضمن تفاصيل العقود المبرمة مع الموردين. كما يقدم النظام إحصائيات دقيقة حول معدل دوران العمال وغيرها من البيانات التي تساعد متخذي القرار .يسجل المبرمج في هذا النظام كل معلومة تم إدخالها، بما في ذلك تاريخ الإدخال والشخص المسؤول عن ذلك، مما يعزز الرقابة ويحمّل المسؤولية الشخصية للفرد المعني في حال حدوث أي خطأ. كما يتم تخصيص برامج تدريبية لكل مصلحة وفقاً للمتغيرات العلمية أو أدوات العمل، سواء كانت خلال دورة واحدة أو عدة دورات. يهدف هذا التدريب إلى تعزيز كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة، مما يسهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

تساهم أنظمة معلومات الموارد البشرية في ميناء أرزيو في تعزيز الأداء السوسيولوجي من خلال توفير المعلومات الضرورية والشاملة في الوقت المناسب لمتخذي القرار، مما يساعدهم على وضع استراتيجيات فعالة واتخاذ قرارات سليمة، بالإضافة إلى تحسين عمليات التنظيم والتخطيط والرقابة .كما تسهم هذه الأنظمة في تحسين الأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد، وتقليل الأخطاء، وتعزيز العمل الجماعي، وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على قدرتهم الإنتاجية وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية.

تساهم أنظمة معلومات الموارد البشرية في مؤسسة ميناء أرزيو في تعزيز الأداء التسويقي، مما يؤدي إلى توسيع قنوات توزيع المنتجات وزيادة التعريف بها، بالإضافة إلى رفع مستوى رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة المنتجات وتقديمها بأسعار مناسبة .

كما تؤثر الفروقات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة، مما ينعكس بدوره على قدرات ومهارات ومعارف العاملين.

تعطي البيئة التنظيمية لمؤسسة ميناء أرزيو، فرصا لتحسين مستويات الأداء، من خلال مجموعة من العوامل الثقافية والتي تتضمن نوعين من العوامل، منها ما يتعلق بشخصية الموارد البشرية ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فالأولى (العوامل الثقافية الذاتية) يتحدد على ضوئها سلوك الموارد البشرية، ومدى جديتها وتفانيها في العمل وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد، لهذا فإن النقائص الذاتية للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي، ستنعكس سلبيا على مستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها، مما يجعل الموارد البشرية بحاجة للإرشاد والتوجيه المستمر من قبل الرئيس المشرف عليها.

أما الثانية (العوامل الثقافية التنظيمية) فتتحدد على ضوئها ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية، والتي لها أثر واضح على مستوى الأداء البشري، فأداء الموارد البشرية يكون متسقا ومنسجما مع قيمها الشخصية، ولهذا حين تكون القيم الشخصية للموارد البشرية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي تعمل فيه، يدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية، تؤدي في النهاية لتحسين أدائها مما يؤهلها للوصول إلى مستوى الأداء البشري الناجح، وبالمقابل حين تحس الموارد البشرية باختلاف قيمها الشخصية عن القيم السائدة في مكان العمل، يجعلها ذلك تتصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل، مما يؤدي إلى نشوء الصراع الذي يقلل انجذاب الموارد البشرية لجماعة العمل، فتسوء كفاءتها في أداء ما طلب منها تنفيذه من أعمال، و ينخفض الأداء المهني لمؤسسةميناء أرزيو تبعا لذلك.

لهذا، يقع على عاتق إدارة المؤسسة توضيح التغيب و الغيابللموارد البشرية، وخاصة تلك التي تعمل في المستوى التنفيذي، فتدني مستويات الأداء البشري تكون غالبا نتيجة ضعف الاتصال بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية العاملة تحت إشرافها.

توجد علاقة طردية تربط التغيب و الغيابالأداء المهني لمؤسسةميناء أرزيو الاقتصادية، حيث تسهم التغيب و الغياب السائدة في رفع أو خفض مستويات الأداء المهني بمعدلات متباينة، وذلك وفقا لنوعية الثقافة

السائدة في المؤسسة، على اعتبار أن التغيب و الغيابهي أهم مكون لثقافة المؤسسة الاقتصادية، فالتغيب و الغيابفي الثقافة المرنة (القوية) ترفع من مستويات الأداء المهني لمؤسسةميناء أرزيو، نتيجة زيادة إقبال الموارد البشرية على العمل وزيادة درجات ولائها وانتمائها لمؤسسةميناء أرزيو. أما التغيب و الغيابفي الثقافة الجامدة (الضعيفة) فتخفض من مستويات الأداء المهني لمؤسسةميناء أرزيو، نتيجة المركزية والتضييق في صلاحيات الموارد البشرية، وعدم تشجيعها للابتكار والإبداع، فكل فرد خائف من المسائلة عند الخطأ.

تعتمد التغيب و الغيابالموجهة أخلاقيا على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، والذي يستهدف تعزيز الروح المعنوية للموارد البشرية بتفويضها لسلطات إنجاز الأعمال، والعمل على إشباع حاجاتها ورغباتها، الأمر الذي يجعلها تقبل على العمل، ويزيد من رضاها الوظيفي وولائها وانتمائها لمؤسستها، مما ينعكس إيجابيا على الأداء المهني لمؤسسةميناء أرزيو.

فالتغيب و الغيابالموجهة أخلاقيا تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية، وإطلاق طاقاتها ومعارفها ومنحها السلطة الكافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة تفويضها سلطات أكثر، لأن الهدف الرئيسي لهذه التغيب و الغيابهو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تواجه المؤسسة الاقتصادية، وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة للموارد البشرية تساعدها على الابتكار والإبداع، وإشاعة ثقافة تنظيمية قوية توظف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء المهني لمؤسسةميناء أرزيو، وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها وأهداف الموارد البشرية العاملة فيها، ويؤدي إلى تحسين نوعية الحياة الوظيفية للموارد البشرية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسة.

لا يتحدد الأداء بناء على توافر أو نقص بعض المحددات؛ بل هو نتيجة ومحصلة لتفاعل عدة محددات منها: الدافعية الفردية، بيئة العمل، الرغبة والقدرة على إنجاز العمل، وبالإضافة إلى هذه المحددات يتأثر الأداء بشكل كبير بالتغيب و الغيابالسائدة، حيث تؤثر على رغبة الموارد البشرية في البقاء في العمل الحالي أو التسرب منه، فالفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميوله مع بيئة العمل الحالية ينخفض مستوى أدائه لأنه لا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه. لهذا، فأهمية التغيب و الغيابالموجهة أخلاقيا تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموارد البشرية وتصرفاتها، لأن تكوين الموارد البشرية لاتجاه مضاد لذلك الموجود في العمل، نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة (ضعيفة) لا تشجع على الابتكار والإبداع، سيؤدي إلى تدني الروح المعنوية للموارد البشرية، ويدفع بها إلى مقاومة التغيير الإيجابي، مما ينجر عنه انخفاض في مستوى الأداء

البشري في الأجل القصير، ويؤدي بعد ذلك إلى انخفاض كفاءة الأداء المهني لمؤسسةميناء أرزيو الاقتصادية في الأجل الطويل.

كما أن قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع الموارد البشرية على الأداء المتميز، تؤدي إلى ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموارد البشرية على التطوير ومتابعة التعليم، والتدريب، والتنمية الذاتية، التي تساهم في إدراك وفهم التغيب و الغيابالموجهة أخلاقيا.

من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير التغيب و الغيابالموجهة أخلاقيا على مستوى الأداء الوظيفي، غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة، الذي يؤدي إلى ضعف تبادل المعلومات عن التغيب و الغيابين أقسام وإدارات المؤسسة الواحدة. بالإضافة إلى نقص أو تقادم الإمكانات الفنية اللازمة لتحسين الأداء بواسطة النسق التكنولوجي، نتيجة عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار، كنظم المعلومات السوسيولوجية والنظم الخبيرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار. كما يؤدي عدم توافر التدريب المناسب لتنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات الموارد البشرية، إلى ضعف قدرة تلك الموارد البشرية على مواكبة التطور التقني والحضاري، نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية الحديثة، وما يرتبط بها من قيم تنظيمية جديدة في العمل.

من أهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير التغيب و الغيابالموجهة أخلاقيا على مستوى الأداء الوظيفي، محدودية المخصصات المالية المخصصة لتنمية التغيب و الغيابنتيجة قيود الميزانية، فالالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية مؤسسة اقتصادية، لا يسمح للإدارة بأن تفكر في وضع برامج وأنشطة مستقبلية، لرفع مهارات الموارد البشرية في مواجهة أعباء العمل ومشكلاته.

من أهم المعوقات السوسيولوجية التي تحد من تأثير التغيب و الغيابالموجهة أخلاقيا على مستوى الأداء الوظيفي، المركزية الشديدة نتيجة تمسك إدارة المؤسسة بالصلاحيات والمسؤوليات، خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة على العمل، فكل مدير يخشى من تحقيق مرؤوسيه لإنجازات استثنائية نتيجة تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة، مما يؤثر في موقف المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية، ويشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم. كما قد تؤدي عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين، إلى تجريدهم من السلطات الكافية، التي تمكنهم من إنجاز مهام أعمالهم بكفاءة وفعالية، وذلك نتيجة المعتقدات والأفكار غير الصحيحة للرؤساء، وخوفهم الشديد من وقوع مرؤوسيهم في الخطأ أو التمرد عليهم. هذا، ويعتبر خوف

بعض الموارد البشرية من تحمل المسؤولية من المعوقات السوسيولوجية، وذلك نتيجة ضعف الثقة بالنفس لدى كل من الرئيس والمرؤوس، بسبب نقص التدريب والمعلومات، أو غموض الدور الوظيفي، أو لأسباب صحية واجتماعية.

- **تفريغ المقابلات:**

من خلال المقابلات التي أُجريت مع ضباط الميناء وبعض العمال، تبيّن أن ظاهرة التغيب عن العمل حاضرة داخل مؤسسة ميناء أرزيو، غير أنها تختلف في تأثيرها حسب طبيعة الغياب وعدد العمال الغائبين.

صرّح المبحوث رقم 1قائلاً :

"كنا أربعة في الفريق وولّينا ثلاثة، بصح كي يغيب واحد ما تأثرش بزاف، المهم الخدمة ما توقفش... بصح لوكان يغيبوا زوج، هنا تتأثر الخدمة" ".لقد كنا اربعة في فريق واحد و الان نحن ثلاثة لكن عند تغيب عضو واحد من الفريق لا ياثر على جودة العمل عكس تغيب اثنان فهنا يتاثر العمل بشكل كبير لان عمل شخصين لا يستطيع ان يقوم به شخص واحد "ومن خلال هذا التصريح اتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على **مرونة تنظيمية** تسمح لها بالتكيف مع الغياب الجزئي، لكن هذه المرونة تبقى محدودة، حيث يظهر التأثير الحقيقي عند **تراكم الغيابات**، وهو ما يؤدي إلى خلل في التوازن داخل فريق العمل. يُظهر أيضا هذا التصريح أن المؤسسة قادرة على التكيف مع الغياب الفردي، لكن عند تكرار الغياب أو زيادته، يظهر تأثيره المباشر على سير العمل.

كما جاء في تصريح آخر للمبحوث رقم :2

"رانا زوج نخدمو انا و صاحبي و ثالث راه كونجي بصح عادي نغطيو خدمة ثلاثة، بصح بصراحة الضغط يزيد علينا بزاف".

"اننا اثنان انا وصديقي و ثالث في عطلة محدودة لننا نعمل عادي لأننا نغطي عمله و لكن بكل صراحة هناك ضغط في العمل" هذا يدل على أن التغيب يؤدي إلى **تحميل العمال الحاضرين أعباء إضافية**، مما يخلق ضغطًا مهنيًا قد يؤثر على تركيزهم وجودة أدائهم، ويزيد من احتمال الوقوع في الأخطاء.

وفي نفس السياق، صرّح أحد المبحوثين:

"الخدمة ما تحبسش، حتى في كورونا خدمنا، بصح الغياب يخلّي الخدمة تتأخر". "لا يتوقف العمل حتى في ظل جائحة كوفيد 19 و عملنا " هذا يعكس مبدأ **استمرارية التشغيل** داخل المؤسسة، لكنه يكشف في الوقت نفسه أن التغيب لا يوقف العمل بل يؤدي إلى **بطء في الأداء وتأخير في العمليات**.

وفيما يخص العمل الليلي، جاء في أحد التصريحات:

"في الليل ما كاش خدمة كبيرة، المهم يكونو زوج... واحد في المكتب وواحد في الميدان". "في الليل نعمل بنسبة قليلة فقط ما هو مهم و ضروري نكون شخصين شخص يعمل في المكتب و الثاني ينزل الى الميدان ان تطلب الامر " يبين هذا أن تأثير التغيب مرتبط أيضًا بـ **حجم العمل**، حيث يكون تأثيره أقل في الفترات الهادئة، وأكثر خطورة في الفترات التي تتطلب كثافة بشرية.

كما صرّح أحد الضباط حول التعويض:

"إذا ما جاوش، نعيطو للإدارة يجيبوا واحد يكون في الراحة يخدم بلاصتو". ان لم يحظر عامل للعمل هنا نتصل بالإدارة و هي بدورها تقوم بالاحضار مستخلف يستخلف العامل المتغيب " هذا يدل على وجود **آليات تنظيمية للتعويض**، مما يقلل من التأثير المباشر للغياب، لكنه لا يلغي آثاره غير المباشرة مثل الضغط والتأخير.

وفيما يتعلق بالخسائر، قال أحد المبحوثين:

"لوكان navire يخلص 700 مليون، هذا مثال باه نفهمك ولازم على خمسة أيام يخرج وإذا تأخر يخرج على عشرة أيام، المؤسسة تخسر بزاف... ممكن يخلص غير 450 مليون". " سفينة تدفع 700 مليون كمثال لكن يتاخر افراغها و تفوت وقت خروجها هنا المؤسسة تخسر ممكن السفينة تدفع 450 مليون فقط كغرامة تأخر ". هذا المثال يوضح أن التغيب قد يؤدي إلى **خسائر مالية مباشرة** نتيجة التأخير، مما يؤثر على مردودية المؤسسة.

ما أشار أحد المبحوثين إلى جانب نفسي:

"كي يغيب واحد دايمًا و صاحبه لي معاه يخدم خدمته ، باينة يحس بلي راه مغبون ولا محقور ". عندما يتغيب أحد العمال بشكل متكرر، ويُضطر زميله إلى أداء مهامه إضافةً إلى مهامه الخاصة، فمن الطبيعي أن يشعر هذا الأخير بالظلم أو بعدم الإنصاف. هذا يعكس **الأثر النفسي والاجتماعي للتغيب**، حيث قد يؤدي إلى توتر داخل الفريق وضعف روح التعاون.

- **التحليل:**

في حديثه عن مسار التكوين الذي خضع له، أشار رئيس مصلحة التكوين إلى أنه استفاد شخصياً من نوعي التكوين الداخلي والخارجي، حيث بدأ بتكوين داخلي ضمن المركب، وبعد ترقيته حصل على تكوينات خارجية في مراكز سوناطراك المتخصصة مثل المعهد الجزائري للبترول ومركز الإدارة والتسيير ومركز التكوين في المحروقات، بالإضافة إلى تكوين واحد خارج الجزائر في مجال تسيير الكفاءات. وأكد أن التحسن في أداء العمال بعد خضوعهم للتكوين واضح وجلي، خصوصاً في المناصب التقنية، فالموظف بعد عودته من التكوين يبدو وكأنه موظف جديد يتمتع بثقة أكبر في تعامله مع المعدات، ويتجلى هذا في تقليل وقت التدخل عند حدوث الأعطال، حيث أصبح يشخص المشكلة ويعرف كيفية التعامل معها بسرعة، كما تحسنت جودة التقارير التي يكتبها العمال بشكل ملحوظ. وأوضح أن المؤسسة تعتمد آليتين رئيسيتين لقياس أثر التكوين، الأولى هي التقييم المباشر الذي يُجرى فور انتهاء التكوين ويقيس مدى استيعاب المتدرب للمحتوى، والثانية هي التقييم البعدي الذي يُرسل إلى رئيس المصلحة المعنية بعد مرور فترة زمنية لقياس مدى تطبيق العامل لما تعلمه في الواقع العملي، مع الإقرار بأن التقييم البارد أحياناً لا يُعاد بالدقة المطلوبة وهو جانب تسعى المصلحة لتحسينه. وفيما يخص علاقة التكوين بالترقيات، أكد أن الارتباط موجود بشكل مباشر وغير مباشر، حيث يُسجل التكوين في الملف المهني للعامل وتخضع كل ترقية لدراسة هذا الملف، فالعامل الذي خضع لتكوين وحسّن أداءه يحظى بالأولوية عند شغل منصب جديد. كما بيّن أن المركب يعتمد ثلاثة أنواع رئيسية من التكوين: التكوين الداخلي الذي يُنظم في قاعات المركب بواسطة مدربين خبراء، والتكوين الخارجي في مراكز سوناطراك المتخصصة، والتكوين خارج الجزائر الذي يُعتمد في حالات خاصة مرتبطة بتقنيات جديدة. وعن عملية التخطيط للبرامج التكوينية، أوضح أنها تبدأ قبل سنة كاملة من التنفيذ، حيث يحدد كل رئيس مصلحة احتياجات عماله وترفع للمصلحة المعنية لتجميعها وتحليلها، ثم تمر الخطة على ثلاث مراحل للمصادقة تشمل مديرية سوناطراك وهران وهيئة المالية ومديرية الجزائر. ومن جانبه، أشار رئيس مصلحة تسيير المسار المهني إلى أن معظم تكويناته كانت خارجية في مراكز متخصصة في مجال تسيير الموارد البشرية والإدارة، وأن أكثر التكوينات فائدة له كان في مجال تطوير الكفاءات لارتباطه المباشر بطبيعة عمله. وأكد أنه يلاحظ التحسن في أداء العمال بوضوح من خلال متابعة المسار المهني لكل عامل، فالعامل الذي خضع لتكوين جاد يتطور في منصبه بشكل أسرع وتزداد كفاءته ويتحسن حضوره

وانضباطه، والفرق واضح بين عامل خضع لتكوين وآخر لم يخضع له من خلال تقارير التقييم الواردة من الرؤساء المباشرين. وأوضح أن قياس أثر التكوين على الكفاءة يتم عبر متابعة المسار المهني للعامل قبل وبعد التكوين، فإن تحسن أداؤه وترقى فهذا هو المؤشر الأوضح، مع الإقرار بأن القياس الكمي الدقيق لأثر التكوين ليس دائماً سهلاً لعدم وجود أداة مثالية حتى الآن. وفيما يخص علاقة التكوين بالترقيات، أكد أن هذا هو صلب عمله، فالتكوين مرتبط بالترقية بشكل مباشر عبر ما يسمى بالتكوينات المسبقة للترقية، حيث يجب أن يخضع العامل لتكوين قبل ترقيته من مستوى لآخر وفق سلم سوناطراك، وحتى يصل الموظف إلى جدول الترقيات يجب أن يمر بسبع مواسم على الأقل من كل المستويات. كما بيّن أن المؤسسة تعتمد نوعين رئيسيين من التكوين: التكوين الروتيني المرتبط بالمنصب وتجديد الكفاءات بشكل دوري، والتكوين المنقول حسب الاحتياج، بالإضافة إلى التكوين المسبق للترقية.

أما إطار الدراسات فأكد أن معظم تكويناته كانت خارجية في مجالات تقنية متخصصة، بعضها في المعهد الجزائري للبترول وبعضها في مراكز معتمدة خارج سوناطراك، والمجالات التي تكوّن فيها مرتبطة مباشرة بالدراسات التقنية التي يعمل فيها. وأشار إلى أنه لاحظ التحسن في نفسه وعند زملائه، فالتكوين التقني المتخصص يُحدث فرقاً واضحاً، فالشخص بعد عودته من التكوين ينظر لنفس المشاكل بطريقة مختلفة ويتعامل معها بدقة أكبر وسرعة في اتخاذ القرار. وعن قياس أثر التكوين، أوضح أن النظام الرسمي موجود عبر الوثائق المعتمدة، لكن من تجربته الشخصية فإن أقوى تقييم هو التطبيق الميداني المباشر، فإذا تكوّن على تقنية جديدة وطبّقها في مشروع حقيقي فإن النتائج تتحدث عن نفسها. وأكد أن التكوين فتح له أبواباً جديدة، فعندما تكوّن على أساليب الدراسات التقنية تطوّر في المصلحة، مشيراً إلى أن عمل المركب في تمييع الغاز يمر بمراحل معقدة يجب معرفتها للترقية والقدرة على حل المشاكل على كل مستوى.

وفي حديثه عن أهمية التكوين في مجال الصيانة، أكد العامل المختص أن التكوين ضروري ولا يمكنه العمل بدونه، فتجهيزات المركب معقدة جداً ومتخصصة، وكل تكوين يضيف له أدوات جديدة في التشخيص والتدخل، فبدون التكوين يبقى يعمل بشكل عشوائي. وأشار إلى أن التكوين أثر إيجاباً على ثقته بنفسه، فعندما تكوّن على صيانة نظام معين صار يتدخل فيه بثقة، فقبلاً كان يتردد ويتصل برئيسه في كل شيء، أما الآن فيستطيع التصرف بنفسه في الحالات الاعتيادية. وأوضح أن الصيانة كلها عمل طارئ في الأصل، والتكوين يعلم منهجية واضحة في التشخيص والتدخل، وهذا أحدث فرقاً كبيراً معه، فالعامل من الضروري

أن يخضع لتكوين حتى إذا وقع مشكل يتعامل معه مباشرة دون إضاعة للوقت. كما أكد أن التكوين ساعده على التكيف مع التقنيات الحديثة، فالمركب يعمل بتقنيات متطورة وبدون تكوين مستمر يبقى متأخراً، والتكوينات على التجهيزات الجديدة ساعدته على التكيف مع كل جديد.

أما عامل التموين فأشار إلى أن المعارف الجديدة أفادته خاصة في مجال تسيير المخزون والإجراءات السوسيولوجية، فقد جاء للمركب ولم يكن يعرف شيئاً عن طريقة العمل، فالتكوين الذي تلقاه في البداية ساعده على فهم سير دائرة التموين وكيفية سير الإجراءات. وأكد أن التكوين أثر إيجاباً على ثقته بنفسه، فعندما كان جديداً جعله التكوين يشعر أنه جزء من النظام، وفهم أين مكانه وكيف يؤثر عمله على الأقسام الأخرى. وأوضح أن التكوين ساعده على فهم الإجراءات التي يجب اتباعها في الحالات غير العادية، فمثلاً إذا كان هناك تأخير في التسليم أو مشكلة في المخزون، يعرف ما يجب عليه فعله ومن يتصل به مباشرة. كما أشار إلى أن التكوين ساعده على التكيف مع الأنظمة المستعملة في المركب عبر استعمال البرمجيات الخاصة بتسيير المخزون، فبدون التكوين كان يضيع وقتاً طويلاً في الأخطاء.

وفي حديثه عن عمله في التعبئة والشحن، أكد العامل التقني أن المعارف الجديدة مهمة جداً في عمله ولا تُقدّر بثمن، فالعمل في التعبئة والشحن يحتاج دقة عالية لأن الأمر يتعلق بشحن الغاز على بواخر كبيرة تذهب للخارج، فكل تكوين يعمّق فهمه للإجراءات ويقلل من احتمال وقوع خطأ. وأشار إلى أن التكوينات المتراكمة على مر السنين جعلته يتعامل مع عمليات الشحن بثقة كاملة حتى في المواقف الصعبة، فالتكوين هو الذي بنى هذه الثقة. وأوضح أن أي مشكلة في عمل الشحن يمكن أن تكون عواقبها خطيرة، فقد علّمه التكوين كيفية التصرف بهدوء وبروتوكول واضح في حالات الحوادث، فبدون هذا التدريب المسبق يضيع الإنسان في اللحظات الصعبة. كما أكد أن التكوين ساعده على التكيف مع أنظمة التحكم والمراقبة التي تطوّرت في السنوات الأخيرة، فكلما دخل تجهيز جديد تنظم سوناطراك تكويناً عبر برنامج خاص لنكون مؤهلين للعمل به.

أما عامل الأمن والوقاية فأكد أن المعارف الجديدة ضرورة أساسية وشرط للبقاء على مستوى المهمة، فهم يعملون في بيئة صناعية خطيرة فيها غاز طبيعي مميع بكميات ضخمة وتجهيزات تعمل تحت ضغط وحرارة، فأي خطأ في مجالهم يمكن أن تكون عواقبه كارثية. وأشار إلى أن كل تكوين تلقاه أضاف له شيئاً حتى بعد سنوات طويلة من الخبرة، فقد تكوّن على التقنيات الجديدة في مكافحة حرائق الغاز التي تطوّرت كثيراً،

وكذلك تلقى تكوينات في الإسعافات الأولية تجدّدت فيها معرفته وتعلّم تقنيات جديدة في التدخل الطبي الأولي. وأكد أن لديه ثقة كاملة في كيفية التصرف في أي حادثة بفضل عشرين سنة من الخبرة والتكوين، فهذه الثقة مبنية على التكوين وليس فقط على الخبرة، فالخبرة وحدها بدون تكوين تجعلك تكرر نفس الأخطاء. وأوضح أن التكوين في التدخل والإطفاء وإخلاء المصنع يُعده تحديداً لهذه المواقف، ولديه سيناريوهات كاملة لكيفية التصرف في كل حادثة، فبدون تكوين مستمر يستحيل الأداء الجيد في هذه المصلحة. كما أشار إلى أن تجهيزات الوقاية والتدخل تتطور وتكوينهم يواكب هذا التطور، وسوناطراك تولي اهتماماً خاصاً للأمن وهذا يظهر في جودة التكوينات التي يتلقونها، مع التأكيد على أن التقييم في مصلحتهم يتم دائماً وبصرامة لأن المجال لا يتسامح مع الأخطاء.

من منظور سوسيولوجي، تكشف المقابلات التي أُجريت مع الفاعلين بمؤسسة سوناطراك عن ديناميكية معقدة تُعيد فيها سياسات التكوين إنتاج البنى الاجتماعية والمهنية داخل الحقل المؤسسي، حيث لا يُختزل التكوين في مجرد نقل للمعارف التقنية، بل يعمل كأداة رمزية لبناء الهوية المهنية وترسيخ التراتبية الوظيفية، وهو ما يتجلى بوضوح في حديث رئيس مصلحة التكوين عن التمييز بين التكوين الداخلي الذي يعزز الانتماء المؤسسي والتكوين الخارجي في مراكز مثل المعهد الجزائري للبترول ومركز الإدارة والتسيير الذي يمنح شرعية تقنية أوسع، مما يعكس مفهوم بورديو حول رأس المال الثقافي في شكله "المؤسسي" الذي يتحول إلى عملة تبادلية داخل السوق الداخلي للمؤسسة .(Bourdieu, 1986) فحين يؤكد المسؤول أن العامل بعد عودته من التكوين "يبدو وكأنه موظف جديد يتمتع بثقة أكبر"، فإن هذه الثقة لا تُختزل في شعور نفسي فحسب، بل هي رأس مال رمزي يُكتسب عبر الاعتراف المؤسسي بالكفاءة، مما يُعزز ما أسماه بورديو "العنف الرمزي"، ذلك أن العامل يقبل الخضوع لشروط تكوينية صارمة كشرط طبيعي للتطور المهني دون أن يشعر بالإكراه، لأن النظام يُقدَّم كمنطق موضوعي للاستحقاق.(Bourdieu, 1986)

وعند النظر في آليات التقييم المعتمدة، والمتمثلة في "التقييم الساخن" و"التقييم البارد"، نلمس بوضوح كيف تعمل هذه الأدوات كأدوات للضبط الرقابي أكثر منها أدوات للتعلم، فبينما يقيس الأول الاستيعاب الفوري للمحتوى، يسعى الثاني لربط المعرفة بالممارسة الميدانية، لكن صعوبة استعادة التقييم البارد "بالدقة المطلوبة"، كما اعترف رئيس مصلحة التكوين، تعكس توتراً بين الخطاب المؤسسي العقلاني والممارسة اليومية، وهو ما ناقشه ماير وروان في نظريتهما حول المؤسسات كبنى طقوسية تسعى لخلق

انطباع بالفعالية حتى لو واجهت تحديات في القياس الفعلي .(Meyer & Rowan, 1977) ومن زاوية سوسيولوجيا الممارسة، تكشف إجابات عامل الأمن والوقاية عن كيف تُبنى الكفاءة في المهن عالية المخاطر كشرط وجودي، حيث يؤكد أن "الخبرة وحدها بدون تكوين تجعلك تكرر نفس الأخطاء"، مما يُشرعن هيمنة المعرفة المؤسسية المُقننة على المعرفة الحسية، ويُعزز سلطة المؤسسة في تعريف الكفاءة الشرعية في بيئة لا تتسامح مع الخطأ.(Boukatef, 2015)

أما على مستوى الإدماج المهني، فتُظهر إجابات عامل التموين الجديد كيف يلعب التكوين دوراً محورياً في بناء الهوية المهنية، حيث ساعده على فهم "أين مكاني وكيف يؤثر عملي على الأقسام الأخرى"، وهو ما يتوافق مع نظريات التنشئة التنظيمية التي تؤكد أن البرامج التكوينية الأولية تُعيد إنتاج الثقافة المؤسسية وتُسهل الانسجام مع الشبكة الوظيفية .(Bauer et al., 1998) وفي المقابل، يُبرز تفضيل إطار الدراسات للتكوين الخارجي المتخصص سعياً لتمييز معرفي يعزز موقعه الرمزي داخل الحقل المهني، وهو ما يتقاطع مع مفهوم التمايز عند بورديو، حيث تُبنى الهويات المهنية الفرعية عبر الوصول التفاضلي لرأس المال المعرفي الخارجي .(Dekkar, 2019) كما أن برنامج الـ (FAR) الذي يُنظم عند إدخال تجهيز جديد يُجسد آلية استباقية لسد الفجوة بين النظرية والممارسة، مما يعكس كيف تُستخدم المخاطر التقنية الموضوعية كأداة لتعزيز الالتزام الذاتي للعاملين وتحويل المعرفة الصريحة إلى ممارسة جسدانية مُدمجة ,Sonatrach) 2024).

وفيما يخص علاقة التكوين بالترقيات، نلمس بوضوح كيف تُستخدم سياسات الموارد البشرية كأداة للضبط الاجتماعي وتحفيز الامتثال للنظام القيمي للمؤسسة، حيث يتحول التكوين من حق مهني إلى رأس مال رمزي يُراكم ويُستثمر في مسار الترقية، مما يعزز منطق الاستحقاق المؤسسي كآلية للشرعنة الاجتماعية .(Bills & Hodson, 2007) ففي حديث رئيس مصلحة تسيير المسار المهني، يؤكد أن العامل يجب أن يمر بسبع مواسم على الأقل قبل الوصول لجدول الترقيات، مما يحوّل المسار المهني إلى مسار تعليمي إلزامي يُعيد إنتاج التراتبية الوظيفية عبر مسارات مُبرمجة مسبقاً، وهو ما يتقاطع مع دراسات دايكوف التي أشارت إلى أن التدريب المستمر لا يطور المهارات فحسب، بل يعزز الشعور بالكفاءة الذاتية والانتماء المهني .(Dieckhoff, 2007)كما أن التخطيط للتكوين الذي يبدأ قبل سنة كاملة ويمر عبر ثلاث مراحل للمصادقة يعكس طبيعة البيروقراطية الهرمية التي تسعى لضمان التوحيد والجودة، لكن هذا التعقيد الإجرائي يخلق

أحياناً فجوة زمنية بين تحديد الاحتياج الفعلي وتنفيذ البرنامج، وهي إشكالية كلاسيكية في المنظمات الكبرى تناقشها أدبيات الإدارة العامة.(Sonatrach, 2024)

ومن منظور سوسيولوجيا الثقة والمخاطرة، تكشف إجابات عاملي التعبئة والشحن والصيانة عن كيف تُعاد صياغة العلاقة بين العامل والتقنية عبر عمليات التكوين المستمرة، فالثقة التي يذكرها العاملون ليست مجرد شعور نفسي، بل هي "هابيتوس" مهني يُكتسب عبر الاعتراف المؤسسي بالكفاءة، مما يُمكن العامل من التصرف بشكل تلقائي وفق منطق الحقل، وهو ما يتقاطع مع دراسات باب التي بيّنت أن التدريب في الصناعات الخطرة لا يهدف فقط لنقل المعرفة، بل لبناء ملكات جسدانية تجعل التصرف الآمن تلقائياً .(Paap, 2003)كما أن حديث عامل الأمن عن أن "التكوين في التدخل والإطفاء يُعدّني تحديداً لهذه المواقف" يعكس كيف تُبنى ثقافة السلامة كمنظومة قيمية تُعيد إنتاج الانضباط عبر الخوف العقلاني والمعرفة المُقننة، مما يُعزز سلطة المؤسسة في تعريف الكفاءة الشرعية.

وعلى المستوى الكلي، تُبرز هذه المقابلات كيف تُستخدم سياسات التكوين في سوناطراك كأداة للهندسة الاجتماعية، حيث تُعاد إنتاج الهيراركية المهنية عبر معايير تكوينية مُمنهجة، مع الحفاظ على مساحات للتمايز حسب الموقع الوظيفي، وهو ما يعكس ديناميكية الحقل المؤسسي الجزائري في قطاع المحروقات بين التحديث التقني والاستمرارية الثقافية. فالحديث عن "الثقة" الذي تكرره إجابات العمال ليس مجرد شعور نفسي، بل هو رأس مال رمزي يُكتسب عبر الاعتراف المؤسسي بالكفاءة، مما يعزز ما أسماه بورديو "العنف الرمزي"، ذلك أن العامل يقبل الخضوع لشروط تكوينية صارمة كشرط طبيعي للتطور المهني دون أن يشعر بالإكراه .(Bourdieu, 1986) وأخيراً، تُظهر هذه الديناميكيات أن الكفاءة المهنية لا تُبنى في فراغ، بل هي نتاج تفاعل معقد بين الضغوط التقنية، والمنطق البيروقراطي، والهويات المهنية، مما يعكس كيف تُستخدم المعرفة كأداة للضبط الاجتماعي وإعادة إنتاج السلطة في المؤسسات الكبرى، في توافق مع ما أشارت إليه الدراسات حول تحديات إدارة الكفاءات في قطاع النفط والغاز خلال فترات التحول الطاقي العالمي (Macej, 2024; Bencheikh, 1998).

من منظور سوسيولوجي، تكشف إجابات رئيس مصلحة التكوين عن ديناميكيات مؤسسية تعكس آليات إعادة إنتاج الكفاءات داخل حقل صناعي هرمي، حيث يُظهر التمييز الذي يقيمه بين التكوين الداخلي الذي يعزز الانتماء المؤسسي والتكوين الخارجي في مراكز مثل المعهد الجزائري للبترول ومركز الإدارة والتسيير

توزيعاً رمزياً لرأس المال المعرفي، فالداخلية تبني الهوية التنظيمية بينما الخارجية تمنح شرعية تقنية أوسع في سوق العمل الداخلي، وهو ما يتقاطع مع مفهوم بورديو حول رأس المال الثقافي في شكله "المؤسسي" الذي يتحول إلى عملة تبادلية داخل المؤسسة .(Bourdieu, 1986) كما أن حديثه عن "التقييم الساخن والبارد" يكشف عن محاولة المؤسسة لضبط زمن التحول من المعرفة النظرية إلى الممارسة، وهو ما يعكس إشكالية سوسيولوجية كلاسيكية تتعلق بفجوة التطبيق بين الخطاب المؤسسي والممارسة الميدانية، وهي إشكالية ناقشها ماير وروان في نظريتهما حول المؤسسات كبنى طقوسية تسعى لخلق انطباع بالعقلانية حتى لو واجهت تحديات في القياس الفعلي .(Meyer & Rowan, 1977) أما ربطه للتكوين بالترقيات فيُظهر كيف تُستخدم آليات التكوين كأداة للضبط الاجتماعي وتحفيز الامتثال للنظام القيمي للمؤسسة، حيث يتحول التكوين من حق مهني إلى رأس مال رمزي يُراكم ويُستثمر في مسار الترقية، مما يعزز منطق الاستحقاق المؤسسي كآلية للشرعنة الاجتماعية.(Bills & Hodson, 2007)

وفي إجابات رئيس مصلحة تسيير المسار المهني، نلاحظ كيف يُعاد إنتاج التراتبية الوظيفية عبر مسارات تكوينية مُبرمجة مسبقاً، ففكرة "التكوين المسبق للترقية" التي تتطلب سبع مواسم على الأقل تُجسد مفهوم "العنف الرمزي" عند بورديو، حيث يُقبل العاملون على الخضوع لشروط تكوينية صارمة كشرط للحراك الاجتماعي الداخلي، دون أن يشعروا بالإكراه، لأن النظام يُقدَّم كمنطق طبيعي للتطور المهني (Bourdieu, 1986).كما أن تمييزه بين التكوين "الروتيني" و"الفعلي" يعكس توتراً بين منطق البيروقراطية المؤسسية الذي يسعى للتكرار والاستقرار، ومنطق الكفاءة الذي يستجيب للمتغيرات التقنية، وهذا التوتر يُدار عبر آليات توفيق تحافظ على تماسك النظام دون زعزعة شرعيته. أما تأكيده على صعوبة القياس الكمي الدقيق لأثر التكوين، فيكشف عن فجوة بين العقلنة السوسيولوجية المعلنة والممارسة اليومية، وهو ما يتوافق مع دراسات دايكوف التي أشارت إلى أن تقييم التدريب يواجه تحديات منهجية في عزل أثره عن العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء.(Dieckhoff, 2007)

أما إطار الدراسات، فتكشف إجاباته عن سوسيولوجيا النخبة التقنية داخل المؤسسة، حيث يُظهر تفضيله للتكوين الخارجي المتخصص سعياً لتمييز معرفي يعزز موقعه الرمزي داخل الحقل المهني، فالتكوين هنا لا يُختزل في اكتساب مهارة، بل في بناء هوية خبير تُعزز التمايز عن الأقران، وهو ما يتقاطع مع مفهوم التمايز عند بورديو، حيث تُبنى الهويات المهنية الفرعية عبر الوصول التفاضلي لرأس المال المعرفي الخارجي

.(Dekkar, 2019)كما أن تأكيده على "التطبيق الميداني" كأقوى مقياس للأثر يعكس نزعة براغماتية تتقاطع مع منطق الحقل الصناعي الذي يُقدّر النتائج الملموسة على الخطابات الشكلية، وهذا يُبرز كيف تُعاد صياغة معايير التقييم وفقاً لثقافة الحقل المهني السائد، في توافق مع ما أشارت إليه أبحاث أكونيل وبيرن حول أهمية قابلية التطبيق المباشر في تقييم فعالية التدريب.(O'Connell & Byrne, 2012)

وفي تحليل إجابات عامل الصيانة، نلمس سوسيولوجيا الممارسة اليومية، حيث يُعبر العامل عن اعتماد وجودي على التكوين كشرط للكفاءة والثقة الذاتية، مما يُظهر كيف تُعاد إنتاج الهوية المهنية عبر عمليات التكوين المستمرة، فالثقة التي يذكرها ليست مجرد شعور نفسي، بل هي رأس مال رمزي يُكتسب عبر الاعتراف المؤسسي بالكفاءة .(Dieckhoff, 2007) كما أن حديثه عن "العشوائية" بدون تكوين يكشف عن كيف تُبنى المعايير المهنية كحدود فاصلة بين الممارس الشرعي والهاوي، وهو ما يُعزز الانضباط الذاتي للعاملين وفق منطق الحقل. أما تأكيده على أن التكوين يعلمه "منهجية واضحة في التشخيص والتدخل"، فيُظهر كيف يُحول التكوين المعرفة الصريحة إلى ممارسة جسدانية مُدمجة، مما يتقاطع مع مفهوم "الهابيتوس" عند بورديو، أي تلك الملكات المكتسبة التي تُمكن الفاعل من التصرف بشكل تلقائي وفق منطق الحقل.(Bourdieu, 1986)

أما عامل التموين، فتكشف إجاباته عن سوسيولوجيا الإدماج المؤسسي، حيث يُظهر التكوين كأداة للتطبيع الاجتماعي للموظف الجديد، ففهم "أين مكاني وكيف يؤثر عملي على الأقسام الأخرى" يعكس عملية بناء الوعي بالموقع ضمن الشبكة الوظيفية، وهو ما يُسهل الانسجام مع الثقافة التنظيمية، في توافق مع نظريات التنشئة التنظيمية التي تؤكد أن البرامج التكوينية الأولية تلعب دوراً محورياً في مساعدة الموظفين الجدد على استيعاب القيم والمعايير السلوكية للمؤسسة .(Bauer et al., 1998) كما أن رغبته في تكوينات أكثر تركيزاً على الممارسة تعكس توتراً بين الخطاب التكويني العام وخصوصية الممارسة المحلية، وهو توتر شائع في المؤسسات الكبرى التي تسعى للتوحيد مع الحفاظ على المرونة المحلية، كما أشارت إليه دراسات فيلستاد وجويسون حول "أسقف وأرضيات التدريب" التي تُظهر التفاوت في جودة البرامج حسب الموقع الوظيفي.(Felstead & Jewson, 2014)

وفي إجابات العامل التقني في التعبئة والشحن، نرى كيف يُبنى الشعور بالمسؤولية المهنية عبر التكوين، فربط الدقة في العمل بخطورة الشحن الخارجي يُظهر كيف تُستخدم المخاطر الموضوعية كأداة لتعزيز

الالتزام الذاتي، كما أن الثقة التي يذكرها "في المواقف الصعبة" تُجسد مفهوم "الهابيتوس" عند بورديو، أي تلك الملكات المكتسبة التي تُمكن الفاعل من التصرف بشكل تلقائي وفق منطق الحقل، وهذا يُبرز كيف يُحول التكوين المعرفة الصريحة إلى ممارسة جسدانية مُدمجة .(Paap, 2003) أما تأكيده على أن أي مشكلة في الشحن "يمكن أن تكون عواقبها خطيرة"، فيكشف عن كيف تُبنى ثقافة السلامة كمنظومة قيمية تُعيد إنتاج الانضباط عبر الخوف العقلاني، وهو ما يتقاطع مع دراسات باب التي بيّنت أن تدريب السلامة في الصناعات الخطرة لا يهدف فقط لنقل المعرفة، بل لبناء ملكات جسدانية تجعل التصرف الآمن تلقائياً (Paap, 003).

أخيراً، تكشف إجابات عامل الأمن والوقاية عن سوسيولوجيا المهن عالية المخاطر، حيث يُطرح التكوين كشرط وجودي للبقاء والكفاءة، فالحديث عن "بيئة صناعية خطيرة" و"عواقب كارثية" يُظهر كيف تُبنى ثقافة السلامة كمنظومة قيمية تُعيد إنتاج الانضباط عبر الخوف العقلاني، كما أن تأكيده على أن "الخبرة وحدها بدون تكوين تخليك تكرر نفس الأخطاء" يعكس نقداً ضمنياً لمنطق التراكم التجريبي التقليدي، ويُشرعن هيمنة المعرفة المؤسسية المُقننة على المعرفة الحسية، وهو ما يُعزز سلطة المؤسسة في تعريف الكفاءة الشرعية .(Boukatef, 2015) كما أن صرامة التقييم التي يذكرها تعكس كيف تُستخدم آليات الرقابة كأداة للحفاظ على المعايير المهنية في بيئة لا تتسامح مع الخطأ، مما يعكس ديناميكية الحقل المؤسسي في قطاع المحروقات بين التحديث التقني والاستمرارية الثقافية.

وعلى المستوى الكلي، تُظهر هذه الإجابات مجتمعة كيف تُستخدم سياسات التكوين في سوناطراك كأداة للضبط الاجتماعي، وإعادة إنتاج الهيراركية المهنية، وبناء هوية مؤسسية موحدة، مع الحفاظ على مساحات للتمايز حسب الموقع الوظيفي، كما تُبرز التوتر الدائم بين منطق البيروقراطية الذي يسعى للتوحيد والتكرار، ومنطق الكفاءة الذي يستجيب للمتغيرات، وهو توتر يُدار عبر آليات مرنة تحافظ على استقرار النظام دون جموده، مما يعكس ديناميكية الحقل المؤسسي الجزائري في قطاع المحروقات بين التحديث التقني والاستمرارية الثقافية، في توافق مع ما أشارت إليه الدراسات حول تحديات إدارة الموارد البشرية في قطاع النفط والغاز خلال فترات التحول الطاقي العالمي.(Macej, 2024; Bencheikh, 1998)

يُشير المبحوث الأول إلى تراجع عدد العمال في فريقه من أربعة إلى ثلاثة، معتبرًا أن غياب فرد واحد لا يؤثر بشكل كبير على سير العمل طالما استمرت "الخدمة"، بينما يصبح التأثير ملحوظًا عند غياب اثنين معًا. من

منظور سوسيولوجي تنظيمي، يعكس هذا التصريح مفهوم "المرونة التنظيمية" التي تتيح للمؤسسة استيعاب ضغوط بيئية داخلية (كالغياب) دون انهيار هيكلي فوري، إلا أنها في الوقت ذاته تكشف عن حدود هذه المرونة. فالقدرة على التكيف مع الغياب الفردي لا تعني إلغاء آثاره، بل تؤجل ظهورها إلى حين تراكم الغيابات، حيث يتحول الاختلال من كونه طارئًا إلى بنيوي. كما يظهر هذا التصريح بوضوح كيف أن العامل يدرك حجم العبء التنظيمي الملقى على عاتقه ضمنيًا، وكيف أن "استمرار العمل" يُصبح مقياسًا للنجاح التنظيمي حتى وإن كان ذلك على حساب توازن الفريق، مما يعيد إنتاج علاقة قوة غير متكافئة بين العامل والمؤسسة التي تتوقع منه تعويض النقص دون مقابل مادي أو رمزي واضح.

يصرّح المبحوث الثاني بأنه ورفيقه يعملان على تغطية مهام زميلهما المغيب، معترفًا بأن ذلك يُسبب "ضغطًا" كبيرًا. من خلال نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومانس، يمكن فهم هذا الموقف كحالة من "عدم التكافؤ" في التبادل داخل المجموعة العمالية، حيث يقدم العاملان عرضًا إضافيًا من الجهد البدني والذهني دون الحصول على مقابل متوازن، مما يُنتج شعورًا بالاستغلال المخفي. ومن منظور دوركهايمي، يمثل هذا المشهد انحرافًا في التقسيم الاجتماعي للعمل، إذ يُلغى التخصص المهني مؤقتًا ويُستبدل بمنطق "الضرورة التنظيمية" التي تتجاوز الحدود المهنية المرسومة. هذا الضغط الإضافي لا يقتصر على البُعد البدني، بل يمتد ليشمل البُعد الذهني والنفسي، حيث يفقد العامل القدرة على التركيز على مهامه الأساسية، مما يُهدد بسلسلة من الأخطاء المهنية التي قد تكون لها انعكاسات على السلامة داخل بيئة عمل خطرة كالميناء. كما أن الاعتراف بوجود الضغط يكشف عن "وعي طبقي" ضمني لدى العامل، يدرك من خلاله أن المؤسسة تستغل قدرته على التكيف دون أن توفر له آليات دعم حقيقية.

يؤكد أحد المبحوثين أن العمل لا يتوقف حتى في ظروف استثنائية كجائحة كوفيد-19، لكنه يُقرّ بأن الغياب يُسبب "تأخرًا" في العمل. هذا التصريح يحمل دلالة سوسيولوجية عميقة تتعلق بمفهوم "الاستمرارية الاجتماعية"، حيث تُصبح المؤسسة كيانًا يُفترض أن يعمل بشكل أوتوماتيكي بغض النظر عن الظروف، وهو ما يُشبه ما وصفه ماكس فيبر بـ"القفص الحديدي" للعقلنة البيروقراطية. فالعامل هنا لا يتحدث عن نفسه كفرد، بل يتحدث عن المؤسسة كمنظومة مستقلة عن البشر، تستمر حتى عندما يغيب البشر أو يمرضون. لكن هذا الادعاء يخفي حقيقة أخرى: أن الاستمرارية تتحقق على حساب جودة الأداء، حيث يتحول "التأخر" من كونه حدثًا عرضيًا إلى بنية يومية مُدمجة في إيقاع العمل. ومن منظور نظرية الأنظمة

الاجتماعية لتالكوت بارسونز، يمثل هذا الموقف حالة من "التوتر" داخل النظام، حيث يحاول النظام الحفاظ على استقراره (الاستمرار في العمل) على حساء كفاءته (التأخر)، مما يُولد حالة من "الخلل الوظيفي" قد تتراكم حتى تُحدث أزمة تنظيمية حقيقية.

فيما يخص العمل الليلي، يُشير أحد التصريحات إلى أن العمل يقتصر على مهام ضرورية ويتطلب وجود شخصين فقط: واحد في المكتب وآخر في الميدان. من منظور سوسيولوجي، يكشف هذا التصريح عن "الإيقاع الزمني" للعمل كعامل حاسم في تحديد تأثير الغياب. فالليل هنا يُمثل فترة "انخفاض الكثافة التنظيمية"، حيث تقل الحركة والتعقيد، مما يجعل الغياب أقل تأثيرًا. هذا يعيدنا إلى مفهوم "الزمن الاجتماعي" لإميل دوركهايم، الذي يختلف عن الزمن الفيزيائي، ويتحدد بإيقاع النشاط الاجتماعي. ففي الفترات ذات الكثافة البشرية العالية (النهار)، يصبح الغياب أكثر خطورة لأن التفاعلات الاجتماعية أكثر تعقيدًا والاعتماد المتبادل أعلى. بينما في الفترات الهادئة (الليل)، يتراجع الاعتماد المتبادل ويصبح العمل أكثر "فردانية"، مما يقلل من حساسية النظام للغياب. كما يكشف هذا التصريح عن وجود "تقسيم ضمني" للعمل بين "العمل المكتبي" و"العمل الميداني"، وهو تقسيم يعكس تمايزًا في المهام والمسؤوليات يمكن أن يُنتج تفاوتًا في الضغط النفسي بين العمال.

يُوضح أحد الضباط أن الإدارة تتدخل باستدعاء "مستخلف" من فترة الراحة لتعويض الغياب. من منظور سوسيولوجي تنظيمي، يمثل هذا التصريح وجود "آليات تكيف" داخل المؤسسة تهدف إلى الحفاظ على "التوازن الهيكلي" عند حدوث اضطرابات. لكن هذه الآليات، رغم ظاهرها الإيجابي، تحمل في طياتها مفارقة اجتماعية: فالعامل المستدعى من فترة راحته يُضحي بحقه في الاسترخاء والتعافي لصالح "المنفعة التنظيمية"، مما يُعيد إنتاج علاقة قوة غير متكافئة بين الإدارة والعمال. ومن منظور ماركسي، يمكن قراءة هذا المشهد كحالة من "استغلال العمل الإضافي" المقنّع، حيث يتم استدعاء العامل دون اعتبار لحقوقه في الراحة، مستغلين حاجته المادية أو خوفه من العقوبة. كما أن هذه الآلية، رغم أنها تُقلل من التأثير المباشر للغياب، إلا أنها لا تلغي آثاره غير المباشرة، فالعمال الحاضرون يستمرون في الشعور بالضغط، والعمل يستمر في التأخر، مما يعني أن المؤسسة تدير "أزمة الغياب" بشكل سطحي دون معالجة جذورها.

يُقدم أحد المبحوثين مثالًا ماليًا دقيقًا حول خسارة المؤسسة بسبب تأخر إفراغ سفينة، حيث تنخفض قيمة الدفع من 700 مليون إلى 450 مليون. هذا التصريح يحمل دلالة سوسيولوجية اقتصادية مهمة، فهو

يكشف عن "المنطق الاقتصادي" الذي يحكم العلاقة بين العمل والغياب داخل المؤسسة. فالعامل هنا لا يتحدث عن "الظلم" أو "الضغط" بل يتحدث بلغة الأرقام والخسائر، مما يعكس "التأثر بالعقلنة الاقتصادية" التي تُسيطر على الفكر التنظيمي. ومن منظور بيير بورديو، يمكن قراءة هذا التصريح كتعبير عن "الرأسمال الاقتصادي" الذي يُشكل إحدى أشكال "الرأسمال" المهيمنة داخل المؤسسة، حيث يُصبح القياس المالي هو المقياس الأسمى للأداء. لكن هذا المثال يكشف أيضًا عن "الهشاشة" البنيوية للمؤسسة، فهي تخسر ملايين بسبب تأخر بسيط، مما يعني أن "الوقت" داخل المؤسسة ليس مجرد مورد بشري بل هو "سلعة" ذات قيمة مباشرة، وأي تأخر فيه يُترجم إلى خسارة مالية. هذا يُعيد إنتاج ضغط نفسي على العمال الذين يدركون أن أي تأخر منهم قد يُكلف المؤسسة خسائر فادحة، مما يُحملهم مسؤولية جماعية غير مباشرة عن أداء المؤسسة الاقتصادي.

يُشير أحد المبحوثين إلى الشعور بالظلم والإحساس بالاستغلال الذي يصيب زميل العامل المغيب المتكرر، واصفًا إياه بـ"المغبون" و"المحقور". هذا التصريح يحمل دلالة سوسيولوجية عميقة تتعلق بـ"العدالة التنظيمية" و"الإحساس بالإنصاف". فمن منظور نظرية المقارنة الاجتماعية لستايسي آدامز، يقوم العامل بمقارنة نفسه بزميله المغيب، فيجد أنه يبذل جهدًا مضاعفًا دون مقابل، مما يُنتج "عدم توازن" في المقارنة ويؤدي إلى شعور بالظلم. هذا الشعور ليس مجرد انفعال فردي، بل هو "تفاعل اجتماعي" يُعيد تشكيل العلاقات داخل الفريق، حيث يتحول الزميل من كونه "شريك عمل" إلى "مصدر استغلال"، مما يُضعف "التماسك الاجتماعي" داخل المجموعة. ومن منظور إرفينغ غوفمان، يمكن فهم وصف العامل بـ"المحقور" كعملية "تأطير (framing) "اجتماعية، حيث يُعيد المجموعة تعريف هوية العامل المغيب من "زميل" إلى "متخلف" و"مستغل"، مما يُسهم في بناء "صورة ذاتية" سلبية له داخل المجموعة. هذا التوتر الاجتماعي قد يمتد ليشمل "الثقة التنظيمية"، حيث يفقد العمال الثقة في قدرة المؤسسة على ضمان العدالة، مما يُنتج حالة من "السلبية التنظيمية" أو "المقاومة الخفية" التي قد تظهر في شكل غيابات لاحقة أو تراجع في الولاء المؤسسي.

فيما يخص الفرضية الأولى حول تأثير التغيب السلبي على الأداء المهني، تؤكد المعطيات الميدانية أن الغياب لا يمر دون انعكاسات، بل يُولد ضغطًا مهنيًا ملموسًا على العمال الحاضرين الذين يجدون أنفسهم مضطرين لتحمل أعباء إضافية وتعويض النقص في اليد العاملة. من منظور سوسيولوجي، يمثل هذا

المشهد حالة من "التحميل الزائد (role overload) "التي تُنتجها البنية التنظيمية نفسها عندما تفشل في توفير "الموارد البشرية" الكافية. فالعمال هنا لا يقومون فقط بمهامهم المرسومة، بل يتجاوزون "الحدود الدورية" المحددة لهم، مما يُنتج حالة من "التضارب الدوري" بين المهام الأساسية والمهام الإضافية. هذا الضغط لا يقتصر على البُعد البدني، بل يمتد ليشمل البُعد الذهني، حيث يفقد العامل القدرة على التركيز، مما يزيد من احتمال الأخطاء. ومن منظور دوركهايمي، يمثل هذا الموقف انحرافًا في "التضامن الميكانيكي" داخل الفريق، حيث يُلغى التخصص لصالح "الضرورة التنظيمية"، مما يُهدد بتحول الفريق من كيان متكامل إلى مجموعة من الأفراد المنفصلين يتحمل كل منهم عبء الآخرين. كما أن التأخر في العمليات يكشف عن "الهشاشة" البنيوية للمؤسسة، فهي تبدو قوية في الاستمرار لكنها ضعيفة في الكفاءة، مما يُعيد إنتاج علاقة قوة غير متكافئة بين المؤسسة والعمال الذين يدفعون ثمن "الاستمرارية" بصحتهم وجودة حياتهم المهنية.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية حول دور ظروف العمل في حدوث التغيب، تُظهر النتائج أن هذه الفرضية محققة بشكل جزئي فقط. فطبيعة العمل داخل الميناء، بما تتضمنه من ضغط مهني مستمر ونظام مناوبة ومسؤوليات دقيقة تتطلب تركيزًا عاليًا، تُسهم في خلق بيئة عمل قد تدفع بعض العمال إلى التغيب. من منظور سوسيولوجي، يمكن فهم هذا المشهد من خلال مفهوم "الإجهاد المهني (burnout) "الذي وصفه كريستينا ماسلاخ، حيث يتحول الضغط المستمر إلى حالة من "الإنهاك العاطفي" و"الإنهاك الشخصي" يدفع العامل إلى البحث عن "هروب" من بيئة العمل عبر الغياب. لكن هذه العوامل لا يمكن اعتبارها السبب الوحيد للتغيب، فهي تتداخل مع عوامل أخرى شخصية وتنظيمية. هذا يعيدنا إلى مفهوم "التسبب المتعدد (multicausality) "في علم الاجتماع، حيث لا يمكن تفسير ظاهرة اجتماعية بعامل واحد، بل يجب النظر إلى "الشبكة العلائقية" التي تربط بين العوامل الفردية والتنظيمية والاجتماعية. كما أن نظام المناوبة يحمل دلالة سوسيولوجية خاصة، فهو يُعيد تشكيل "الإيقاع الاجتماعي" للعامل، مما يُخلّ بـ"التوازن" بين حياته المهنية والشخصية، ويُنتج حالة من "التناقض الدوري" بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية والاجتماعية، وهو ما قد يدفع بعض العمال إلى الغياب كوسيلة لاستعادة "السيطرة" على حياتهم.

فيما يخص الفرضية الثالثة حول اعتماد المؤسسة على آليات لتقليل تأثير التغيب، تُؤكد النتائج صحة هذه الفرضية، حيث تتبين أن المؤسسة تعتمد على جملة من الآليات التنظيمية تهدف إلى الحد من تأثير الغياب

وضمان استمرارية النشاط. من منظور سوسيولوجي، يمثل هذا المشهد حالة من "المرونة التنظيمية" التي تُمكّن المؤسسة من التكيف مع الظروف غير المتوقعة دون انهيار. لكن هذه المرونة، رغم فعاليتها في ضمان الاستمرارية، لا تلغي التأثيرات غير المباشرة للغياب. فالمؤسسة هنا تتبنى منطق "الإدارة الأزمات" بدلًا من "الوقاية"، مما يعني أنها تتعامل مع الغياب كـ"حدث" عرضي بدلًا من اعتباره "ظاهرة" بنيوية تتطلب معالجة جذرية. ومن منظور نظرية الأنظمة الاجتماعية، يمثل هذا الموقف حالة من "التوازن الديناميكي " (dynamic equilibrium)حيث تحاول المؤسسة الحفاظ على استقرارها عبر إعادة توزيع الموارد البشرية، لكن هذا التوازن يظل هشًا وقابلًا للانهيار عند زيادة حجم الغيابات. كما أن استدعاء "المستخلفين" يحمل في طياته مفارقة اجتماعية، فهو يضمن استمرارية العمل لكنه يُنتج حالة من "الاستغلال المقنّع" للعمال الذين يُضحون بحقوقهم في الراحة، مما يُعيد إنتاج "العلاقات الاجتماعية للإنتاج" على أساس غير متكافئ. يُشير المبحوث الأول إلى تراجع عدد العمال في فريقه من أربعة إلى ثلاثة، معتبرًا أن غياب فرد واحد لا يؤثر بشكل كبير على سير العمل طالما استمرت "الخدمة"، بينما يصبح التأثير ملحوظًا عند غياب اثنين معًا. هذا الموقف يتقاطع بشكل مباشر مع ما توصلت إليه دراسة بنعيسى (2025) في مذكرتها حول "تأثير الغياب على سير العمل في المؤسسة" ببلدية زكار أنموذجًا، حيث أظهرت أن فقدان روح الجماعة يجعل العمال أكثر تغيبًا عن عملهم، وأن غياب العمال يؤثر على تماسك الفريق ويؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي (بنعيسى، 2025). كما يعكس هذا التصريح مفهوم "المرونة التنظيمية" التي تتيح للمؤسسة استيعاب ضغوط بيئية داخلية دون انهيار هيكلي فوري، إلا أنها تكشف عن حدود هذه المرونة حيث يتحول الاختلال من كونه طارئًا إلى بنيوي عند تراكم الغيابات. وقد أشارت دراسة بولعراس (2018) حول "التغيب العمالي بالمؤسسة الصناعية" إلى أن التغيب يُعد من أهم أنماط الفاقد البشري في العمل، وأن الخطط التنموية تعتمد على العمال، وبالتالي غيابهم يؤثر على كفاءة المؤسسة وأدائها الإنتاجي (بولعراس، 2018). يُظهر هذا التصريح أيضًا كيف أن العامل يدرك حجم العبء التنظيمي الملقى على عاتقه ضمنيًا، وكيف أن "استمرار العمل" يُصبح مقياسًا للنجاح التنظيمي حتى وإن كان ذلك على حساب توازن الفريق، مما يعيد إنتاج علاقة قوة غير متكافئة بين العامل والمؤسسة التي تتوقع منه تعويض النقص دون مقابل مادي أو رمزي واضح.

يصرّح المبحوث الثاني بأنه ورفيقه يعملان على تغطية مهام زميلهما المغيب، معترفًا بأن ذلك يُسبب "ضغطًا" كبيرًا. هذا الموقف يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة بنعيسى (2025) التي أظهرت أن غياب الموظفين يؤثر

على تماسك فريق العمل ويخلق حالة من عدم الرضا الوظيفي، وأن الضغوطات المهنية تدفع العمال للتغيب وتعرقل أداءهم داخل المؤسسة (بنعيسى، 2025). ومن منظور نظرية التبادل الاجتماعي، يمكن فهم هذا الموقف كحالة من "عدم التكافؤ" في التبادل داخل المجموعة العمالية، حيث يقدم العاملان عرضًا إضافيًا من الجهد البدني والذهني دون الحصول على مقابل متوازن، مما يُنتج شعورًا بالاستغلال المخفي. وقد أشارت دراسة بنعيسى (2025) إلى أن قلة الأجر تساهم في عدم الحرص على العمل والانسحاب المتكرر منه، وأن العمال الذين يشعرون بعدم الإنصاف يميلون إلى التغيب كرد فعل على الظروف المهنية المرضية (بنعيسى، 2025). كما أن الاعتراف بوجود الضغط يكشف عن "وعي طبقي" ضمني لدى العامل، يدرك من خلاله أن المؤسسة تستغل قدرته على التكيف دون أن توفر له آليات دعم حقيقية، وهو ما يتقاطع مع ما أشار إليه بولعراس (2018) حول أن الروؤساء ينظرون لمروؤسيهم بنظرة احتقار واستهزاء وعدم مبالاة بالمجهودات الجبارة التي يبذلها العمال، مما يمهد لهم طريق الغياب (بولعراس، 2018).

يؤكد أحد المبحوثين أن العمل لا يتوقف حتى في ظروف استثنائية كجائحة كوفيد-19، لكنه يُقرّ بأن الغياب يُسبب "تأخرًا" في العمل. هذا التصريح يحمل دلالة سوسيولوجية عميقة تتعلق بمفهوم "الاستمرارية الاجتماعية"، حيث تُصبح المؤسسة كيانًا يُفترض أن يعمل بشكل أوتوماتيكي بغض النظر عن الظروف. وقد أشارت دراسة بنعيسى (2025) إلى أن المؤسسة تتبع سيرًا عاديًا في العمل رغم الغيابات، لكن هذا لا يلغي التأثيرات السلبية على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (بنعيسى، 2025). كما يكشف هذا التصريح عن "الهشاشة" البنيوية للمؤسسة، فهي تبدو قوية في الاستمرار لكنها ضعيفة في الكفاءة، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه بولعراس (2018) حول أن التغيب يُعد مشكلة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصناعية، وأنه يؤثر على كفاءتها وأدائها الإنتاجي بشكل مباشر وغير مباشر (بولعراس، 2018). ومن منظور نظرية الأنظمة الاجتماعية، يمثل هذا الموقف حالة من "التوتر" داخل النظام، حيث يحاول النظام الحفاظ على استقراره على حساب كفاءته، مما يُولد حالة من "الخلل الوظيفي" قد تتراكم حتى تُحدث أزمة تنظيمية حقيقية، وهو ما يتقاطع مع نتائج دراسة بنعيسى (2025) التي أظهرت أن التغيب يؤثر على أداء المؤسسة ويؤدي إلى تدهور جودة الخدمات (بنعيسى، 2025).

فيما يخص العمل الليلي، يُشير أحد التصريحات إلى أن العمل يقتصر على مهام ضرورية ويتطلب وجود شخصين فقط: واحد في المكتب وآخر في الميدان. هذا التصريح يكشف عن "الإيقاع الزمني" للعمل كعامل

حاسم في تحديد تأثير الغياب. فالليل هنا يُمثل فترة "انخفاض الكثافة التنظيمية"، حيث تقل الحركة والتعقيد، مما يجعل الغياب أقل تأثيرًا. وقد أشارت دراسة بنعيسى (2025) إلى أن هناك فترات يكثر فيها تغيب الموظفين خلال اليوم، وأن هذه الفترات تتعلق بطبيعة العمل وكثافته (بنعيسى، 2025). كما يكشف هذا التصريح عن وجود "تقسيم ضمني" للعمل بين "العمل المكتبي" و"العمل الميداني"، وهو تقسيم يعكس تمايزًا في المهام والمسؤوليات يمكن أن يُنتج تفاوتًا في الضغط النفسي بين العمال. وقد أشار بولعراس (2018) إلى أن طبيعة العمل وموقع المؤسسة الجغرافي يساعد كثيرًا على تحريض الرغبة في التغيب، وأن قلة وسائل النقل الخاصة والعمومية تُسهم في زيادة معدلات الغياب (بولعراس، 2018).

يُوضح أحد الضباط أن الإدارة تتدخل باستدعاء "مستخلف" من فترة الراحة لتعويض الغياب. هذا الموقف يتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة بنعيسى (2025) حول آليات التعامل مع تغيب الموظفين، حيث أظهرت أن المؤسسة تتبع سيرًا عاديًا في العمل رغم الغيابات، لكن هذا لا يلغي الحاجة إلى إعادة توزيع المهام واستدعاء عمال بدلاء (بنعيسى، 2025). ومن منظور ماركسي، يمكن قراءة هذا المشهد كحالة من "استغلال العمل الإضافي" المقنّع، حيث يتم استدعاء العامل دون اعتبار لحقوقه في الراحة، مستغلين حاجته المادية أو خوفه من العقوبة. وقد أشارت دراسة بنعيسى (2025) إلى أن قلة الأجر تساهم في عدم الحرص على العمل والانسحاب المتكرر منه، وأن العمال الذين يشعرون بعدم الإنصاف يميلون إلى التغيب كرد فعل على الظروف المهنية المرضية (بنعيسى، 2025). كما أن هذه الآلية، رغم أنها تُقلل من التأثير المباشر للغياب، إلا أنها لا تلغي آثاره غير المباشرة، فالعمال الحاضرون يستمرون في الشعور بالضغط، والعمل يستمر في التأخر، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه بولعراس (2018) حول أن التساهل في تسليط العقوبات وقلة المحفزات يجعل العامل يميل إلى التغيب (بولعراس، 2018).

يُقدم أحد المبحوثين مثالًا ماليًا دقيقًا حول خسارة المؤسسة بسبب تأخر إفراغ سفينة، حيث تنخفض قيمة الدفع من 700 مليون إلى 450 مليون. هذا التصريح يحمل دلالة سوسيولوجية اقتصادية مهمة، فهو يكشف عن "المنطق الاقتصادي" الذي يحكم العلاقة بين العمل والغياب داخل المؤسسة. وقد أشارت دراسة بنعيسى (2025) إلى أن التغيب يؤثر على أداء المؤسسة ويؤدي إلى تدهور جودة الخدمات، وأن الأثر الاقتصادي للغياب يمتد ليشمل الخسائر المباشرة وغير المباشرة (بنعيسى، 2025). كما أن هذا المثال يكشف عن "الهشاشة" البنيوية للمؤسسة، فهي تخسر ملايين بسبب تأخر بسيط، مما يعني أن "الوقت"

داخل المؤسسة ليس مجرد مورد بشري بل هو "سلعة" ذات قيمة مباشرة، وأي تأخر فيه يُترجم إلى خسارة مالية. هذا يُعيد إنتاج ضغط نفسي على العمال الذين يدركون أن أي تأخر منهم قد يُكلف المؤسسة خسائر فادحة، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه بولعراس (2018) حول أن التغيب يؤثر على كفاءة المؤسسة وأدائها الإنتاجي، وأن الخطط التنموية تعتمد على العمال، وبالتالي غيابهم يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (بولعراس، 2018).

يُشير أحد المبحوثين إلى الشعور بالظلم والإحساس بالاستغلال الذي يصيب زميل العامل المغيب المتكرر، واصفًا إياه بـ"المغبون" و"المحقور". هذا التصريح يتقاطع بشكل مباشر مع ما توصلت إليه دراسة بنعيسى (2025) حول تأثير الغياب على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث أظهرت أن فقدان روح الجماعة يجعل العمال أكثر تغيبًا عن عملهم، وأن الانسحاب من العمل يفقد العامل روح الجماعة (بنعيسى، 2025). ومن منظور نظرية المقارنة الاجتماعية، يقوم العامل بمقارنة نفسه بزميله المغيب، فيجد أنه يبذل جهدًا مضاعفًا دون مقابل، مما يُنتج "عدم توازن" في المقارنة ويؤدي إلى شعور بالظلم. وقد أشارت دراسة بنعيسى (2025) إلى أن ضمير العامل يؤنبه عندما يتغيب، وأن هذا الشعور بالذنب يمكن أن يكون مؤشرًا على وجود "ثقافة غياب" داخل المؤسسة تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين العمال (بنعيسى، 2025). كما أن وصف العامل بـ"المحقور" يكشف عن عملية "تأطير" اجتماعية، حيث يُعيد المجموعة تعريف هوية العامل المغيب من "زميل" إلى "متخلف" و"مستغل"، وهو ما يتقاطع مع ما أشار إليه بولعراس (2018) حول أن الروؤساء ينظرون لمروؤسيهم بنظرة احتقار واستهزاء، مما يمهد لهم طريق الغياب ويُضعف روح الجماعة (بولعراس، 2018). هذا التوتر الاجتماعي قد يمتد ليشمل "الثقة التنظيمية"، حيث يفقد العمال الثقة في قدرة المؤسسة على ضمان العدالة.

فيما يخص الفرضية الأولى حول تأثير التغيب السلبي على الأداء المهني، تؤكد المعطيات الميدانية أن الغياب لا يمر دون انعكاسات، بل يُولد ضغطًا مهنيًا ملموسًا على العمال الحاضرين. هذا يتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة بنعيسى (2025) التي أظهرت أن التغيب يؤثر على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وأن الضغوطات تدفع العمال للتغيب وتعرقل أداءهم (بنعيسى، 2025). ومن منظور نظرية الموارد والمتطلبات، يمثل هذا المشهد حالة من "التحميل الزائد (role overload) "التي تُنتجها البنية التنظيمية نفسها عندما تفشل في توفير الموارد البشرية الكافية. فالعمال هنا لا يقومون فقط بمهامهم المرسومة، بل

يتجاوزون "الحدود الدورية" المحددة لهم، مما يُنتج حالة من "التضارب الدوري" بين المهام الأساسية والمهام الإضافية. هذا الضغط لا يقتصر على البُعد البدني، بل يمتد ليشمل البُعد الذهني، حيث يفقد العامل القدرة على التركيز، مما يزيد من احتمال الأخطاء، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه بولعراس (2018) حول أن التغيب يؤثر على كفاءة المؤسسة وأدائها الإنتاجي، وأن العمال يتعرضون لضغوطات نفسية واجتماعية وأحيانًا صعوبة العمل ومشقته (بولعراس، 2018).

فيما يتعلق بالفرضية الثانية حول دور ظروف العمل في حدوث التغيب، تُظهر النتائج أن هذه الفرضية محققة بشكل جزئي فقط. فطبيعة العمل داخل الميناء، بما تتضمنه من ضغط مهني مستمر ونظام مناوبة ومسؤوليات دقيقة، تُسهم في خلق بيئة عمل قد تدفع بعض العمال إلى التغيب. هذا يتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة بنعيسى (2025) التي أظهرت أن الضغوطات تدفع العمال للتغيب وتعرقل أداءهم داخل المؤسسة، وأن هناك عوامل متعلقة بالعمل تؤدي إلى التغيب (بنعيسى، 2025). ومن منظور نظرية حفظ الموارد، يمثل الضغط المستمر استنزافًا للموارد البدنية والذهنية، مما يدفع العامل إلى "الانسحاب" كآلية حماية. وقد أشارت دراسة بنعيسى (2025) إلى أن هناك مشاكل وانشغالات عائلية تؤثر على مكان العمل، وأن العوامل الخارجية تتداخل مع العوامل المهنية في إنتاج التغيب (بنعيسى، 2025). كما أن نظام المناوبة يحمل دلالة سوسيولوجية خاصة، فهو يُعيد تشكيل "الإيقاع الاجتماعي" للعامل، مما يُخلّ بـ"التوازن" بين حياته المهنية والشخصية، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه بولعراس (2018) حول أن طبيعة العمل وموقع المؤسسة الجغرافي يساعد كثيرًا على تحريض الرغبة في التغيب، وأن العوامل البيئية والمهنية تتداخل في إنتاج هذه الظاهرة (بولعراس، 2018). ومع ذلك، فإن هذه العوامل لا يمكن اعتبارها السبب الوحيد للتغيب، فهي تتداخل مع عوامل أخرى شخصية وتنظيمية، وهو ما يُشير إلى "التسبب المتعدد" الذي يتطلب النظر إلى الشبكة العلائقية التي تربط بين العوامل الفردية والتنظيمية والاجتماعية.

فيما يخص الفرضية الثالثة حول اعتماد المؤسسة على آليات لتقليل تأثير التغيب، تُؤكد النتائج صحة هذه الفرضية، حيث تتبين أن المؤسسة تعتمد على جملة من الآليات التنظيمية. هذا يتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة بنعيسى (2025) التي أظهرت أن المؤسسة تتبع سيرًا عاديًا في العمل رغم الغيابات، وأن هناك آليات للتعامل مع تغيب الموظفين (بنعيسى، 2025). لكن هذه الآليات، رغم فعاليتها في ضمان الاستمرارية، لا تلغي التأثيرات غير المباشرة للغياب. فالمؤسسة هنا تتبنى منطق "الإدارة الأزمات" بدلًا من "الوقاية"، مما

يعني أنها تتعامل مع الغياب كـ"حدث" عرضي بدلًا من اعتباره "ظاهرة" بنيوية تتطلب معالجة جذرية. ومن منظور نظرية الأنظمة الاجتماعية، يمثل هذا الموقف حالة من "التوازن الديناميكي (dynamic equilibrium)" حيث تحاول المؤسسة الحفاظ على استقرارها عبر إعادة توزيع الموارد البشرية، لكن هذا التوازن يظل هشًا وقابلًا للانهيار عند زيادة حجم الغيابات. كما أن استدعاء "المستخلفين" يحمل في طياته مفارقة اجتماعية، فهو يضمن استمرارية العمل لكنه يُنتج حالة من "الاستغلال المقنّع" للعمال الذين يُضحون بحقوقهم في الراحة، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه بولعراس (2018) حول أن التساهل في تسليط العقوبات وقلة المحفزات يجعل العامل يميل إلى التغيب، وأن المؤسسة تحتاج إلى وضع حلول فعالة لتقليل هذه الظاهرة (بولعراس، 2018).

يُشير المبحوث الأول إلى تراجع عدد العمال في فريقه من أربعة إلى ثلاثة، معتبرًا أن غياب فرد واحد لا يؤثر بشكل كبير على سير العمل طالما استمرت "الخدمة"، بينما يصبح التأثير ملحوظًا عند غياب اثنين معًا. هذا التصريح يتقاطع بشكل مباشر مع الملاحظات الميدانية التي أُجريت داخل ميناء أرزيو، حيث تبيّن أن العمل داخل الميناء يتميز بطبيعة جماعية تستلزم تنسيقًا دائمًا بين أفراد الفريق الواحد، خاصة في عمليات تفريغ وشحن البضائع التي تتطلب حضورًا جماعيًا متزامنًا. فالملاحظة الميدانية كشفت عن أن الفرق العمالية داخل الميناء تتكون عادة من أربعة إلى خمسة عمال في كل وحدة عمل، وأن غياب فرد واحد يمكن تعويضه عبر إعادة توزيع المهام بين الحاضرين، لكن غياب اثنين يخلّ بتوازن العمل ويؤدي إلى بطء في إنجاز المهام. كما لاحظ الباحث أن العمال يتبادلون الأدوار بمرونة داخل الفريق، فالعامل الذي يعمل في المكتب قد ينزل إلى الميدان عند الضرورة، والعكس صحيح، مما يعكس وجود "مرونة تنظيمية" حقيقية داخل الميناء تتيح له استيعاب الغيابات الجزئية دون توقف. لكن هذه المرونة تبقى محدودة، فالملاحظات أظهرت أن تراكم الغيابات يؤدي إلى خلل في التوازن داخل الفريق، حيث يضطر العمال الحاضرون إلى العمل ساعات إضافية دون مقابل، مما يزيد من احتمال الإرهاق والأخطاء المهنية.

يصرّح المبحوث الثاني بأنه ورفيقه يعملان على تغطية مهام زميلهما المغيب، معترفًا بأن ذلك يُسبب "ضغطًا" كبيرًا. هذا التصريح يتقاطع مع الملاحظات الميدانية التي أظهرت أن العمال داخل ميناء أرزيو يعملون بنظام مناوبة يتناوبون فيه بين العمل النهاري والليلي، وأن غياب زميل في فترة الليل يُلقي عبئًا مضاعفًا على الحاضرين لأن العمل الليلي يقتصر على عدد محدود من العمال. فالملاحظة الميدانية كشفت عن أن العمال

في الفترة الليلية يعملون بنسبة قليلة من الطاقة البشرية، حيث يقتصر الوجود على شخصين فقط: واحد في المكتب وآخر في الميدان، مما يجعل غياب أحدهما يُلقي العبء بالكامل على زميله. كما لاحظ الباحث أن العمال يتحدثون باستمرار عن "الضغط" الذي يزداد عليهم عند غياب الزملاء، وأن هذا الضغط لا يقتصر على البُعد البدني بل يمتد ليشمل البُعد النفسي، حيث يفقد العامل القدرة على التركيز في ظل تعدد المهام الملقاة على عاتقه. والملاحظات أظهرت أيضًا أن هذا الضغط يتفاقم في فترات الذروة، حيث تزداد حركة السفن والبضائع، مما يجعل غياب العمال أكثر تأثيرًا على سير العمل.

يؤكد أحد المبحوثين أن العمل لا يتوقف حتى في ظروف استثنائية كجائحة كوفيد-19، لكنه يُقرّ بأن الغياب يُسبب "تأخرًا" في العمل. هذا التصريح يتقاطع مع الملاحظات الميدانية التي أظهرت أن ميناء أرزيو استمر في العمل حتى خلال جائحة كوفيد-19، وأن العمال استمروا في حضورهم رغم المخاطر الصحية، مما يعكس مبدأ "استمرارية التشغيل" الذي يحكم عمل الميناء. فالملاحظات كشفت عن أن الميناء يعمل على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، وأن أي توقف قد يُسبب خسائر مالية فادحة للمؤسسة وللعملاء على حد سواء. لكن الملاحظات أظهرت أيضًا أن هذا الاستمرار يتحقق على حساب جودة الأداء، حيث يُلاحظ تأخر في إنجاز العمليات عند غياب العمال، خاصة في عمليات تفريغ السفن التي تتطلب تواجدًا جماعيًا. كما لاحظ الباحث أن التأخر في العمليات يتراكم تدريجيًا، فغياب عامل واحد قد يؤدي إلى تأخر ساعة أو ساعتين في إنجاز المهمة، وتراكم هذه التأخيرات قد يُؤخر مغادرة السفينة بأيام، مما يُكلف المؤسسة غرامات مالية كبيرة.

فيما يخص العمل الليلي، يُشير أحد التصريحات إلى أن العمل يقتصر على مهام ضرورية ويتطلب وجود شخصين فقط: واحد في المكتب وآخر في الميدان. هذا التصريح يتقاطع مع الملاحظات الميدانية التي أظهرت أن العمل الليلي داخل ميناء أرزيو يختلف جوهريًا عن العمل النهاري، حيث تقل الحركة والتعقيد، وتقتصر المهام على الضروريات فقط. فالملاحظات كشفت عن أن الفترة الليلية تتطلب وجود حد أدنى من العمال للتعامل مع الحالات الطارئة والإشراف على السفن الراسية، وأن غياب أحد العمالين الموجودين يُلقي العبء بالكامل على زميله. كما لاحظ الباحث أن العمال الليليين يعملون في ظروف صعبة، حيث يواجهون الإرهاق البدني والنفسي الناتج عن العمل في ساعات غير اعتيادية، وأن هذا الإرهاق قد يدفع بعضهم إلى التغيب في الفترات الليلية التالية، مما يُنتج حالة من "العدوى" في الغياب. والملاحظات أظهرت أن تأثير

الغياب في الفترة الليلية يكون أقل خطورة من النهار لأن حجم العمل أصغر، لكنه يظل موجودًا ويتراكم مع الوقت.

يُوضح أحد الضباط أن الإدارة تتدخل باستدعاء "مستخلف" من فترة الراحة لتعويض الغياب. هذا التصريح يتقاطع مع الملاحظات الميدانية التي أظهرت أن ميناء أرزيو يعتمد على نظام "المستخلفين" كآلية تنظيمية للتعامل مع الغيابات المفاجئة. فالملاحظات كشفت عن أن الإدارة تحتفظ بقائمة من العمال الذين يكونون في فترة الراحة، وتتصل بهم عند الحاجة لتعويض الغائبين، مما يضمن استمرارية العمل دون توقف. لكن الملاحظات أظهرت أيضًا أن هذه الآلية لا تلغي آثار الغياب غير المباشرة، فالعامل المستدعى من الراحة يصل إلى العمل وهو متعب وغير مستعد، مما يقلل من كفاءته ويزيد من احتمال الأخطاء. كما لاحظ الباحث أن العمال المستخلفين يشعرون بالاستياء من استدعائهم المتكرر، خاصة أنهم لا يحصلون على تعويض إضافي يتناسب مع تضحيتهم بفترة راحتهم. والملاحظات كشفت عن أن هذه الآلية، رغم فعاليتها في ضمان الاستمرارية، تُنتج حالة من "الاستغلال المقنّع" للعمال الذين يُضحون بحقوقهم في الراحة لصالح المنفعة التنظيمية.

يُقدم أحد المبحوثين مثالًا ماليًا دقيقًا حول خسارة المؤسسة بسبب تأخر إفراغ سفينة، حيث تنخفض قيمة الدفع من 700 مليون إلى 450 مليون. هذا التصريح يتقاطع مع الملاحظات الميدانية التي أظهرت أن ميناء أرزيو يتعامل مع سفن ضخمة تدفع رسومًا مالية كبيرة مقابل الخدمات المينائية، وأن أي تأخر في إنجاز العمليات يؤدي إلى خصم جزء من هذه الرسوم كغرامة تأخير. فالملاحظات كشفت عن أن الميناء يعمل وفق جدول زمني دقيق لاستقبال السفن وتفريغها وشحنها، وأن أي انحراف عن هذا الجدول يُكلف المؤسسة خسائر مالية مباشرة. كما لاحظ الباحث أن العمال يدركون هذه الحسابات المالية ويتحدثون عنها باستمرار، مما يُنتج ضغطًا نفسيًا إضافيًا عليهم، حيث يشعرون بأن أي تأخر منهم قد يُكلف المؤسسة ملايين الدينار. والملاحظات أظهرت أن هذا الوعي الاقتصادي لدى العمال يجعلهم أكثر التزامًا بالحضور، لكنه في الوقت ذاته يزيد من احتمال إصابتهم بالإرهاق المهني، خاصة أنهم يتحملون مسؤولية جماعية عن أداء المؤسسة الاقتصادي.

يُشير أحد المبحوثين إلى الشعور بالظلم والإحساس بالاستغلال الذي يصيب زميل العامل المغيب المتكرر، واصفًا إياه بـ"المغبون" و"المحقور". هذا التصريح يتقاطع مع الملاحظات الميدانية التي أظهرت أن العلاقات

الاجتماعية داخل فرق العمل بميناء أرزيو تتأثر بشكل مباشر بظاهرة التغيب، حيث يُلاحظ توترًا بين العمال الحاضرين والغائبين المتكررين. فالملاحظات كشفت عن أن العمال الحاضرين يتحدثون باستمرار عن "الظلم" الذي يصيبهم عندما يُضطرون إلى أداء مهام زميلهم المغيب، وأن هذا الحديث يتحول تدريجيًا إلى "نمط" اجتماعي يُعيد تشكيل العلاقات داخل الفريق. كما لاحظ الباحث أن العمال يُصنفون بعضهم البعض ضمنيًا إلى "المخلصين" و"المتغيبين"، مما يُنتج حالة من "التأطير" الاجتماعي تُضعف روح التعاون داخل الفريق. والملاحظات أظهرت أن هذا التوتر الاجتماعي يمتد ليشمل العلاقة مع الإدارة، حيث يطالب العمال الحاضرون بمعاقبة المتغيبين المتكررين، ويشعرون بالإحباط عندما لا تستجيب الإدارة لطلباتهم، مما يُنتج حالة من "السلبية التنظيمية" قد تتجلى في شكل غيابات لاحقة أو تراجع في الولاء المؤسسي.

فيما يخص الفرضية الأولى حول تأثير التغيب السلبي على الأداء المهني، تؤكد المعطيات الميدانية أن الغياب لا يمر دون انعكاسات، بل يُولد ضغطًا مهنيًا ملموسًا على العمال الحاضرين. هذا يتقاطع مع الملاحظات الميدانية التي أظهرت أن العمال داخل ميناء أرزيو يعملون في ظروف صعبة تتطلب تركيزًا عاليًا وتنسيقًا دائمًا، وأن أي زيادة في الأعباء تؤثر على جودة أدائهم. فالملاحظات كشفت عن أن العمال يتبادلون المهام بمرونة في الظروف العادية، لكن هذا التبادل يصبح "إجباريًا" عند الغياب، مما يفقده طابعه التطوعي ويتحول إلى "عبء" إضافي. كما لاحظ الباحث أن الضغط الناتج عن تغطية مهام الغائبين يظهر على وجوه العمال في شكل تعب بدني وقلق نفسي، وأن هذا الضغط يزداد في فترات الذروة حيث تتزايد حركة السفن والبضائع. والملاحظات أظهرت أن هذا الضغط يترجم في النهاية إلى "بطء" في إنجاز العمل وتأخر في العمليات، مما يؤكد أن التغيب يؤثر على كفاءة الأداء ومردودية المؤسسة بشكل غير مباشر، حتى وإن لم يؤد إلى توقف النشاط.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية حول دور ظروف العمل في حدوث التغيب، تُظهر النتائج أن هذه الفرضية محققة بشكل جزئي فقط. فطبيعة العمل داخل الميناء، بما تتضمنه من ضغط مهني مستمر ونظام مناوبة ومسؤوليات دقيقة، تُسهم في خلق بيئة عمل قد تدفع بعض العمال إلى التغيب. هذا يتقاطع مع الملاحظات الميدانية التي أظهرت أن العمل داخل ميناء أرزيو يتميز بطبيعة استثنائية تختلف عن بقية المؤسسات، حيث يواجه العمال مخاطر بدنية كبيرة نتيجة التعامل مع معدات ضخمة وبضائع ثقيلة، وأن هذا الضغط يزداد في ظل نظام المناوبة الذي يُخلّ بإيقاع حياتهم اليومية. فالملاحظات كشفت عن أن العمال يتحدثون

باستمرار عن "صعوبة العمل ومشقته"، وأن بعضهم يغيب بسبب الإرهاق البدني الناتج عن العمل المتواصل. كما لاحظ الباحث أن ظروف العمل داخل الميناء تتطلب تركيزًا عاليًا ويقظة دائمة، وأن هذا التركيز المستمر يُنتج إجهادًا ذهنيًا قد يدفع العمال إلى الانسحاب عبر الغياب. لكن الملاحظات أظهرت أيضًا أن هذه العوامل لا يمكن اعتبارها السبب الوحيد للتغيب، فهناك عوامل أخرى شخصية واجتماعية تتداخل معها، مثل المشاكل العائلية والظروف الصحية والنقل، وهو ما يؤكد أن التغيب ظاهرة مركبة لا يمكن تفسيرها بعامل واحد.

فيما يخص الفرضية الثالثة حول اعتماد المؤسسة على آليات لتقليل تأثير التغيب، تُؤكد النتائج صحة هذه الفرضية، حيث تتبين أن المؤسسة تعتمد على جملة من الآليات التنظيمية. هذا يتقاطع مع الملاحظات الميدانية التي أظهرت أن ميناء أرزيو يمتلك بنية تنظيمية مرنة تتيح له التكيف مع ظاهرة التغيب دون توقف العمل. فالملاحظات كشفت عن أن المؤسسة تعتمد على آليات متعددة لضمان الاستمرارية، منها إعادة توزيع المهام بين العمال الحاضرين، واستدعاء المستخلفين من فترات الراحة، وتأجيل بعض المهام غير الضرورية إلى فترات لاحقة. لكن الملاحظات أظهرت أيضًا أن هذه الآليات تتبنى منطق "الإدارة الأزمات" بدلًا من "الوقاية"، حيث تتعامل المؤسسة مع الغياب كحدث عرضي بدلًا من اعتباره ظاهرة بنيوية تتطلب معالجة جذرية. كما لاحظ الباحث أن هذه المرونة التنظيمية، رغم فعاليتها في ضمان الاستمرارية، لا تلغي التأثيرات غير المباشرة للغياب، فالعمال يستمرون في الشعور بالضغط، والعمل يستمر في التأخر، والعلاقات الاجتماعية تستمر في التدهور. والملاحظات أظهرت أن المؤسسة تحتاج إلى إعادة النظر في آلياتها، واتخاذ خطوات استباقية لمنع الغياب بدلًا من التعامل معه بعد حدوثه، من خلال تحسين ظروف العمل وتعزيز المحفزات المادية والمعنوية للعمال.

- **خاتمة الفصل الميداني:**

من خلال المقابلات العميقة التي أُجريت مع ضباط الميناء وبعض العمال، والملاحظات الميدانية المتواصلة داخل بيئة العمل، تبيّن أن ظاهرة التغيب عن العمل ليست مجرد انحراف فردي معزول عن السلوك التنظيمي المتوقع، بل هي ظاهرة اجتماعية مركبة تتشكل ضمن شبكة معقدة من العلاقات بين العامل وبيئته المهنية، وبين الفريق والمؤسسة، وبين الضغوط البدنية والذهنية والعوامل التنظيمية والاقتصادية. فداخل ميناء أرزيو، التي تمثل بيئة عمل استثنائية تجمع بين العمل الجماعي المكثف والإيقاع الزمني الدقيق والمسؤولية الاقتصادية المباشرة، يتجاوز التغيب كونه غيابًا جسديًا عن مكان العمل ليصبح حدثًا اجتماعيًا يُعيد تشكيل العلاقات داخل الفريق ويُؤثر على جودة الأداء ومردودية المؤسسة بشكل غير مباشر. وقد أظهرت المعطيات الميدانية أن المؤسسة تتمتع بقدرة ملحوظة على التكيف مع الغيابات الجزئية والفردية، حيث تعتمد على آليات تنظيمية مرنة تتمثل في إعادة توزيع المهام بين العمال الحاضرين واستدعاء مستخلفين من فترات الراحة، مما يضمن استمرارية النشاط دون توقف حتى في ظروف استثنائية كجائحة كوفيد-19، لكن هذه المرونة التنظيمية تبقى محدودة ولا تلغي التأثيرات غير المباشرة للتغيب التي تتراكم تدريجيًا حتى تتحول إلى أزمة بنيوية. فالعمال الحاضرون يتحملون أعباء إضافية تفوق طاقتهم، مما يُنتج ضغطًا مهنيًا وذهنيًا يُضعف تركيزهم ويزيد من احتمال وقوعهم في الأخطاء، خاصة في بيئة عمل خطرة كالميناء حيث يتطلب التعامل مع المعدات الضخمة والبضائع الثقيلة يقظة دائمة وتركيزًا عاليًا. كما أن هذا الضغط الإضافي يترجم إلى بطء في إنجاز العمل وتأخر في العمليات المينائية، حيث تتأخر مغادرة السفن عن موعدها المحدد، مما يُكلف المؤسسة خسائر مالية مباشرة تتراوح بين ملايين الدينار في كل حالة تأخر. ولم يقتصر الأثر على البُعد التنظيمي والاقتصادي، بل امتد ليشمل البُعد الاجتماعي والنفسي للعمال، حيث لاحظ الباحث أن العمال الحاضرين يشعرون بالظلم والاستغلال عندما يُضطرون إلى تغطية مهام زملائهم المتغيبين بشكل متكرر، مما يُضعف روح التعاون داخل الفريق ويُهدد التماسك الاجتماعي للمجموعة، وقد يدفع بعضهم في المستقبل إلى التغيب كرد فعل على هذا الشعور بالإحباط. وقد تبين أن تأثير التغيب يتفاوت حسب حجم العمل والفترة الزمنية، فهو أقل خطورة في الفترات الهادئة كالعمل الليلي حيث يقتصر الوجود على حد أدنى من العمال، وأكثر تأثيرًا في فترات الذروة حيث تتزايد حركة السفن والبضائع وتتطلب كثافة بشرية عالية. كما أن تراكم الغيابات يُحوّل التأثير من كونه طارئًا ومحدودًا إلى

بنيوي ومتراكم، حيث يفقد الفريق قدرته على التكيف ويتحول العمل من كونه "مستمرًا" إلى "متأخرًا" و"منخفض الجودة". ومن هنا، يمكن القول إن ظاهرة التغيب داخل ميناء أرزيو لا تؤدي إلى توقف النشاط بشكل كلي بفضل التنظيم الداخلي المرن، لكنها تُحدث تأثيرات غير مباشرة ومتعددة الأبعاد تتمثل في الضغط المهني واختلال توزيع العمل وتأخير العمليات والخسائر المالية والانعكاسات النفسية والاجتماعية السلبية. وهذا يؤكد أن التغيب ليس سلوكًا فرديًا معزولًا يمكن فهمه خارج سياقه الاجتماعي والتنظيمي، بل هو ظاهرة مرتبطة بسياق العمل أكثر من كونها انحرافًا شخصيًا، حيث تتداخل في إنتاجها عوامل مهنية تتعلق بطبيعة العمل وظروفه، وعوامل تنظيمية تتعلق بآليات المؤسسة ومحفزاتها، وعوامل اجتماعية تتعلق بعلاقات الفريق وثقافته الجماعية. وعليه، فإن معالجة هذه الظاهرة تستلزم مقاربة شاملة تتجاوز الإدارة الأزماتية التي تعتمدها المؤسسة حاليًا، لتتجه نحو استراتيجية وقائية تهدف إلى تحسين ظروف العمل وتخفيف الضغط المهني وتعزيز المحفزات المادية والمعنوية للعمال، وإلى بناء ثقافة تنظيمية تُعيد الاعتبار للعامل كموارد بشرية أساسية وليس مجرد رقم في سجل الحضور والغياب. فالمؤسسة التي تستثمر في رفاهية عمالها وفي خلق بيئة عمل عادلة وداعمة، هي المؤسسة القادرة على تقليل معدلات التغيب وضمان استمرارية النشاط مع الحفاظ على جودة الأداء ومردوديتها الاقتصادية، وهو ما يتطلب إرادة تنظيمية حقيقية وإعادة نظر جذرية في السياسات السوسيولوجية والموارد البشرية داخل ميناء أرزيو وفي المؤسسات المماثلة.

الخاتمة:

الخاتمة

في ختام هذا الموضوع، يتبين أن ظاهرة الغياب والتغيب عن العمل تُعد من القضايا الأساسية التي تحظى باهتمام كبير في مجال تسيير الموارد البشرية، نظراً لانعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على أداء المؤسسة وفعاليتها.

فالغياب لا يمثل مجرد عدم حضور العامل، بل هو ظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها عوامل قانونية، نفسية، اجتماعية، وتنظيمية، مما يجعل فهمها وتحليلها أمراً ضرورياً لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الاستقرار والنجاح.

أظهر هذا العرض أن الغياب يتخذ عدة أشكال، منها الغياب القانوني المشروع الذي يفرضه القانون كالعطل الرسمية والمرض، ومنها التغيب بإذن الذي يتم بموافقة الإدارة، إضافة إلى التغيب الإرادي الذي يعكس أحياناً عدم رضا العامل أو وجود مشاكل في بيئة العمل.

كما تطرقنا إلى الغياب اللاإرادي الناتج عن ظروف خارجة عن إرادة العامل، والانقطاع الذي يجمع بين الطابعين الإرادي واللاإرادي، وأخيراً الغياب المقنع (الحضوري) الذي يُعد من أخطر الأنواع لكون العامل يكون حاضراً جسدياً لكنه غائب ذهنياً، مما يؤثر سلباً على جودة الأداء والإنتاج. ومن خلال تحليل أسباب هذه الظاهرة، يتضح أنها لا ترتبط بعامل واحد فقط، بل هي نتيجة تفاعل عدة عوامل، منها ما يتعلق بالظروف الشخصية للعامل كالمشاكل العائلية أو الصحية، ومنها ما يرتبط ببيئة العمل مثل ضعف التحفيز، سوء التنظيم، ضغط العمل، أو غياب التواصل الفعال بين الإدارة والعمال.

كما تلعب الثقافة التنظيمية للمؤسسة دوراً مهماً في الحد من هذه الظاهرة أو تفاقمها. أما فيما يخص آثار الغياب والتغيب، فقد تبين أنها تمس مختلف جوانب المؤسسة، حيث تؤدي إلى ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة، واضطراب سير العمل، وانخفاض الإنتاجية، وتراجع جودة الخدمات أو المنتجات، بالإضافة إلى تأثيرها السلبي على الروح المعنوية للعمال الآخرين.

كما قد تضطر المؤسسة إلى اتخاذ إجراءات بديلة كتشغيل عمال إضافيين أو العمل لساعات إضافية، مما يزيد من الأعباء المالية والتنظيمية.

بناءً على ما سبق، فإن معالجة ظاهرة الغياب والتغيب تتطلب تبني مقاربة شاملة تقوم على تحسين ظروف العمل، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتطوير أساليب التحفيز المادي والمعنوي، إلى جانب ترسيخ ثقافة المسؤولية والانضباط داخل المؤسسة.

كما يجب على الإدارة اعتماد سياسات مرنة وعادلة في التعامل مع العمال، مع الحرص على الاستماع لمشاكلهم والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها.

يمكننا القول أن الحد من ظاهرة الغياب لا يتحقق فقط من خلال فرض القوانين والعقوبات، بل يتطلب بالدرجة الأولى خلق بيئة عمل إيجابية تشجع العامل على الالتزام والانخراط الفعّال في عمله، مما يحقق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة، ويساهم في تحسين الأداء العام وضمان استمرارية النجاح والتطور.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

- **أولاً: الكتب :**

1) براش، محمد (2016). سيكولوجية العمل والتنظيم. الجزائر: دار الغرب.

2) بلحاج، فوزي (2014). علم النفس الصناعي وتطبيقاته. وهران: دار القدس.

3) بن حبتور، سعد (2005). السلوك التنظيمي وأثره على الأداء. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

4) بن عنتر، عبد الرحمان (2008). مبادئ تسيير الموارد البشرية. الجزائر: دار النشر والتوزيع.

5) بوخريسة، يحي (2011). علم اجتماع العمل والمؤسسة. الجزائر: دار الهدى.

6) بوعكاز، أمين (2015). السلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

7) دراجي، صالح (2017). إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية. باتنة: دار الشهاب.

8) رحيم، حسين (2006). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: دار الباحث.

9) زايري، بلقاسم (2007). إدارة الموارد البشرية. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.

10) سلاطنية، بلقاسم، وحسان، جيلالي (2010). سوسيولوجيا التنظيم والعمل. قسنطينة: دار الفجر.

11) شريط، كمال (2014). علم الاجتماع الصناعي والتنظيم. الجزائر: دار الخلدونية.

12) طرطار، أحمد (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

13) العايب، عبد الرحمان (2009). تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية.

14) عبيدات، سليمان (2010). إدارة الأداء الوظيفي. الجزائر: دار الخلدونية.

15) عيساوي، عبد الرحمان (2003). علم النفس التنظيمي وإدارة الأفراد. الجزائر: دار الأمة.

16) فضيل، طارق (2019). السلوك الإنساني في المنظمات. الجزائر: دار قرطبة.

17) قاسمي، كمال (2012). إدارة الأداء والتقييم المهني. الجزائر: دار هومه.

18) مجلخ، سليم (2018). المناخ التنظيمي وتأثيره على سلوكيات العمال. الجزائر: دار جسور.

19) مزيان، محمد (2021). التحفيز والأداء في المؤسسات. الجزائر: دار الأمل.

20) مكيد، علي (2013). تسيير الأفراد في الإدارة العمومية. الجزائر: دار هومه.

- **ثانياً: الأطروحات :**

21) بلقاسمي، حنان (2020). السيكوسوسيولوجيا لظاهرة التغيب والتمارض في المؤسسة العمومية. أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2.

22) بن يحي، زكريا (2019). أثر ضغوط العمل على التغيب لدى الممرضين: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

23) بوزيان، محمد (2020). المناخ التنظيمي ودوره في الحد من سلوكيات الانسحاب. أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.

24) بوعلي، أحمد (2022). العدالة التنظيمية وأثرها على تقليص معدلات التغيب عن العمل. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

25) بوغرارة، أمينة (2022). التمكين الإداري وتأثيره على تقليص الغياب الإرادي. أطروحة دكتوراه، جامعة المدية.

26) حداد، نور الدين (2018). دوران العمل والتغيب وتأثيرهما على تنافسية المؤسسة. أطروحة دكتوراه، جامعة بجاية.

27) حساين، عبد القادر (2018). تأثير الحوافز في تقليل التغيب عن العمل: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

28) حمادي، زبير (2018). جودة حياة العمل وعلاقتها بمعدلات التغيب الإداري. أطروحة دكتوراه، جامعة برج بوعريريج.

29) خليفي، مراد (2015). تأثير الاحتراق النفسي على الأداء والانسحاب الوظيفي. أطروحة دكتوراه، جامعة الأغواط.

30) دراجي، كمال (2019). دور إدارة الموارد البشرية في معالجة التغيب وتأثيره على الأداء. أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.

31) زواوي، فريد (2017). تقييم الأداء وعلاقته بالانضباط الإداري في الإدارة المحلية. أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة.

32)شرقي، مريم (2020). الصراع التنظيمي وتداعياته على سلوك العمال. أطروحة دكتوراه، جامعة سكيكدة.

33)شليحي، عبد الحق (2017). العوامل المحددة لظاهرة التغيب في قطاع التربية. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2.

34)طالبي، هشام (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لخفض التغيب. أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة.

35)طاهري، عبد القادر (2021). تكلفة التغيب عن العمل وتأثيرها على المردودية المالية. أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف.

36)فريحي، محمود (2019). أثر الثقافة المهنية على الأداء والغياب في قطاع الصحة. أطروحة دكتوراه، جامعة قالمة.

37)قادري، سهام (2019). الرضا الوظيفي كمتغير معدل بين ضغوط الدور والغياب. أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1.

38)لعموري، نادية (2021). أثر بيئة العمل على السلوك الوظيفي السلبي وتراجع الأداء. أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1.

39)مكي، عبد السلام (2017). الأرغونوميا وتحسين ظروف العمل لخفض الغياب المرضي. أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

40)منصوري، كمال (2016). القيادة التحويلية ودورها في الحد من ظاهرة الغياب. أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

- **ثالثاً: رسائل الماجستيرومذكرات الماستر:**

41)بلحاج، طارق (2018). "القيادة التحويلية وانخفاض معدلات الغياب". مجلة دراسات اقتصادية، 9(3)، 134-150.

42)بلعربي، محمد (2020). دور الاتصال التنظيمي في الحد من الغياب. مذكرة ماستر، جامعة معسكر.

43)بلقايد، فايزة (2021). دور الدعم الاجتماعي في التخفيف من ضغوط العمل والغياب. مذكرة ماستر، جامعة وهران 1.

44)بلهوشات، عماد (2017). "الرضا عن الأجر كعامل لتقليل سلوكيات التغيب". مجلة المالية والاقتصاد، 14(4)، 60-76.

45)بن دعاس، كمال (2020). "تأثير العمل بنظام المناوبة على معدلات التغيب". مجلة علوم الشغل، 8(2)، 33-48.

46)بن زروق، فاروق (2022). "حوكمة الموارد البشرية وآلياتها في ضبط الحضور". مجلة الحوكمة والاقتصاد، 13(1)، 140-156.

47)بن شيخ، عبد الله (2022). "علاقة الاستقرار الوظيفي بانخفاض الغياب". مجلة دراسات التنمية، 18(1)، 90-105.

48)بن عودة، صفاء (2021). تأثير الصراع التنظيمي على سلوكيات التغيب. مذكرة ماستر، جامعة البليدة.

49)بن عيسى، ليلى (2019). "أثر الحوافز في معالجة التغيب الوظيفي". مجلة ريادة الأعمال، 5(2)، 101-118.

50)بن يوسف، حكيم (2022). "المقاربة السوسيولوجية لظاهرة الغياب الصناعي". مجلة الباحث الاجتماعي، 10(1)، 115-132.

51)بن يوسف، عمار (2020). التغيب الإداري وأثره على رضا المواطن. مذكرة ماستر، جامعة ميلة.

52)بوحفص، مروة (2019). دور المشاركة في اتخاذ القرار في تقليص الانسحاب الوظيفي. مذكرة ماستر، جامعة البويرة.

53)بوخاري، عبد الحميد (2018). "محددات التغيب عن العمل في المؤسسات الاقتصادية". مجلة الباحث، 18(2)، 45-60.

54)بوزيد، إلهام (2017). "أثر العلاقات الإنسانية على تقليل نسبة التغيب". مجلة العلوم السلوكية، 8(1)، 99-115.

55)بوساحة، رتيبة (2019). "التغيب المدرسي للمعلمين وأثره على التحصيل". مجلة العلوم التربوية، 15(2)، 50-65.

56) بوعافية، نذير (2020). "الإدارة بالأهداف وتأثيرها على انضباط العاملين". مجلة الفكر الإداري، 11(4)، 99-115.

57) بوكثير، لامية (2018). التغيب في قطاع التعليم: الأسباب والآثار. مذكرة ماستر، جامعة الطارف.

58) بولعراس، كريمة (2020). "أثر الإجهاد المهني على تكرار التغيب". مجلة علم النفس التنظيمي، 9(3)، 110-125.

59) تومي، بلال (2022). تقييم فاعلية نظام العقوبات في الحد من التغيب. مذكرة ماستر، جامعة تيزي وزو.

60) توهامي، عبد القادر (2018). "دور اللجان المتساوية الأعضاء في معالجة التأديب والتغيب". مجلة قانون العمل، 6(2)، 88-104.

61) جاب الله، كمال (2021). "سلوكيات الانسحاب وأثرها على استقرار الأداء". مجلة التنمية البشرية، 11(1)، 65-80.

62) حامد، ليلى (2017). العدالة التوزيعية والإجرائية كمنبئ بالتغيب. رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 3.

63) حداد، عبد المالك (2020). "دور الثقافة التنظيمية في تقليص التغيب". مجلة التنظيم والعمل، 7(2)، 50-68.

64) حشاني، سمية (2019 .(أثر حوادث العمل والأمراض المهنية على التغيب. مذكرة ماستر، جامعة عنابة.

65) حليمي، محمد (2022). "تأثير جودة الخدمات الصحية للمؤسسة على الغياب المرضي". مجلة الصحة العامة، 10(3)، 112-128.

66) حميدي، سمير (2020). "التغيب عن العمل وتأثيره على جودة الخدمة". مجلة الإدارة والتنمية، 8(3)، 22-39.

67) حنيفي، عبد المجيد (2018). "التغيب وتكلفته الخفية في المستشفيات". مجلة اقتصاديات الصحة، 3(1)، 22-40.

68)خلوفي، دليلة (2022). "السلوك الموطني التنظيمي كبديل لسلوكيات الغياب والانسحاب". مجلة الأبحاث التنظيمية، 12(1)، 85-101.

69)درواز، أمينة (2021). سوسيولوجيا التغيب في الإدارة المحلية الجزائرية. مذكرة ماستر، جامعة مستغانم.

70)درويش، أحمد (2021). أثر التغيب على الإنتاجية في قطاع البناء. مذكرة ماستر، جامعة تبسة.

71)دريسي، فايزة (2018). "ظاهرة الغياب في الإدارات العمومية: دراسة استطلاعية". مجلة الإدارة العامة، 5(1)، 75-90.

72)رابحي، محمد (2022). "أثر الرضا الوظيفي في تخفيض التغيب". مجلة الاستراتيجية والتنمية، 14(1)، 55-72.

73)رابعاً: المقالات العلمية) منشورة في المجلات الأكاديمية الجزائرية - بوابة(ASJP

74)رحالي، نوال (2020). "المسار الوظيفي وأثره على الدافعية وتقليص الغياب". مجلة إدارة الأعمال، 10(3)، 105-120.

75)رقاب، عبد النور (2018). التمكين النفسي وأثره على الانضباط في العمل. مذكرة ماستر، جامعة بومرداس.

76)زاوي، أسماء (2020). "الاحتراق النفسي وعلاقته بالتغيب لدى الأساتذة". مجلة العلوم النفسية والتربوية، 13(2)، 89-106.

77)زغدان، عمار (2021). "التوافق المهني ودوره في الوقاية من الغياب". مجلة التوجيه والإرشاد، 7(1)، 40-55.

78)سايحي، منير (2019). أثر سياسات الموارد البشرية في الحد من التغيب. مذكرة ماستر، جامعة تلمسان.

79)سعيدي، إيمان (2018). الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تقليل الغياب. مذكرة ماستر، جامعة جيجل.

80)سماعين، رابح (2019). دور التقييم المستمر في ضبط حضور وانصراف العمال. مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي.

81)شردود، إيمان (2019). "تأثير التكنولوجيا على مراقبة وضبط التغيب". مجلة اقتصاد المعرفة، 8(2)، 77-92.

82)شريف، نادية (2022). "ضغوط العمل كمنبئ بالتغيب في قطاع الصحة". مجلة العلوم الإنسانية، 12(4)، 77-92.

83)شريف، وليد (2020). "التغيب وتأثيره على تقييم الأداء السنوي". مجلة الدراسات الإدارية، 7(2)، 102-119.

84)شنافي، ريمة (2022). تأثير العمل عن بعد على التغيب والأداء. مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3.

85)شيبان، لامية (2017). "الاغتراب المهني والانسحاب من العمل". مجلة السلوك التنظيمي، 4(1)، 80-96.

86)صاولي، نوال (2018). "العدالة التنظيمية وتأثيرها على نية البقاء والتغيب". مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 4(3)، 77-94.

87)طالبي، عادل (2019). "العلاقة بين التغيب عن العمل وحوادث العمل". مجلة الوقاية والأرغونوميا، 6(2)، 33-49.

88)طالبي، ياسين (2018). التغيب وأثره على مسار الترقية المهنية. مذكرة ماستر، جامعة سوق أهراس.

89)طواهري، عبد المجيد (2019). "ظاهرة التغيب من منظور سوسيولوجي". مجلة دراسات في علم الاجتماع، 15(3)، 88-105.

90)عبد المومن، طارق (2019). التغيب وأثره على جودة الخدمة العمومية. مذكرة ماستر، جامعة الجلفة.

91)عبد الوهاب، هشام (2017). "التمكين الوظيفي كآلية للحد من التغيب". مجلة البشائر الاقتصادية، 3(1)، 44-59.

92)عثماني، عبد الرحمان (2017). "تكلفة التغيب وأثرها على المردودية". مجلة أداء المؤسسات، 6(2)، 34-51.

93)عزوز، حسين (2017). "تقييم تأثير التغيب على الإنتاجية المادية". مجلة الصناعة والاقتصاد، 11(2)، 55-70.

94) عياد، فوزية (2021). "أثر بيئة العمل المادية على ظاهرة التغيب". مجلة دفاتر اقتصادية، 12(4)، 211-228.

95) غالمي، نورة (2017). علاقة نمط الإشراف بالغياب المتكرر. رسالة ماجستير، جامعة أدرار.

96) غريب، خديجة (2020). العنف في بيئة العمل وتأثيره على الغياب. مذكرة ماستر، جامعة بشار.

97) قاسمي، زكية (2021). "الغياب المرضي والتمارض في المؤسسات العمومية". مجلة الاقتصاد والمجتمع، 15(1)، 140-157.

98) قاسمي، نوال (2017). العلاقة بين التدريب وتخفيض معدلات الغياب. رسالة ماجستير، جامعة خنشلة.

99) قايد، نسيمة (2019). "دور القيادة التشاركية في القضاء على التهرب الوظيفي". مجلة آفاق تنظيمية، 6(4)، 44-59.

100) قرين، سعاد (2017). "الذكاء العاطفي كمتغير للحد من ضغوط العمل والغياب". مجلة السيكولوجيا، 5(3)، 21-38.

101) قسوري، نسرين (2019). تأثير التغيب على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية. مذكرة ماستر، جامعة سطيف.

102) قورين، فايزة (2021). "دور الالتزام التنظيمي في الحد من التغيب". مجلة العلوم الاقتصادية، 20(1)، 200-215.

103) كمالي، هند (2022). تقييم الأداء الوظيفي في ظل استراتيجيات الحد من التغيب. مذكرة ماستر، جامعة تيبازة.

104) لعجال، فريد (2020). التغيب غير المبرر وأثره على تقييم الأداء الفردي. مذكرة ماستر، جامعة تيارت.

105) لعريبي، حنان (2018). تقييم الأداء وعلاقته بظاهرة التهرب الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة بومرداس.

106) لعريبي، صورية (2018). "التمكين وأثره على تقليص معدل دوران العمل والتغيب". مجلة التنمية البشرية، 9(2)، 66-82.

107) لعمامرة، فاطمة (2016). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء المهني والتغيب. رسالة ماجستير، جامعة باتنة.

108) لعموري، خالد (2019). "دراسة تحليلية لدوافع الغياب في المؤسسات الصغيرة". مجلة أبحاث اقتصادية، 10(1)، 88-102.

109) لكحل، مصطفى (2019). "تقييم الأداء الفردي في ظل ظاهرة الغياب". مجلة ميلاف للبحوث، 5(2)، 90-108.

110) مدني، السعيد (2022). "أخلاقيات المهنة ودورها في ضبط الغياب". مجلة معارف، 16(3)، 170-188.

111) مدوري، حياة (2021). علاقة الاغتراب الوظيفي بظاهرة الغياب. مذكرة ماستر، جامعة الوادي.

112) مراد، سميرة (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بظاهرة التغيب. رسالة ماجستير، جامعة ورقلة.

113) مزرع، حبيب (2021). "الصحة النفسية للعامل وعلاقتها بالانتظام في العمل". مجلة علم النفس العيادي والعمل، 16(1)، 55-70.

114) مزيان، كريمة (2020). أثر جودة حياة العمل على الأداء والغياب. رسالة ماجستير، جامعة سيدي بلعباس.

115) معطى الله، يوسف (2018). أخلاقيات المهنة وضبط سلوك الغياب. رسالة ماجستير، جامعة غرداية.

116) معوشي، صبرينة (2016). "التغيب في الإدارة الجزائرية: الأسباب والحلول". مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 4(2)، 188-204.

117) مقداد، صورية (2021). "دور المناخ التنظيمي في تحسين معدلات الحضور". مجلة علوم الإدارة، 14(2)، 60-78.

118) يحياوي، مراد (2021). "التغيب عن العمل وتأثيره على العلاوات والمكافآت". مجلة المحاسبة والتسيير، 12(2)، 130-145.

الملاحق:

دليل المقابلة النصف موجهة

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 الإدارة لظاهرة التغيب عن العمل و أثرها على الأداء المهني:

7) من خلال إحصائياتكم، كيف تقيمون معدلات التغيب عن العمل في ميناء أرزيو EPA حالياً؟ (هل هي ضمن المعدلات الطبيعية أم مثيرة للقلق؟).
8) ما هي أنواع التغيب الأكثر شيوعاً لديكم؟ (غيابات مرضية قصيرة المدى، غيابات غير مبررة، تأخرات، أم عطل مرضية طويلة الأمد؟).
9) هل تلاحظون تبايناً في نسب الغياب بين العمال الإداريين وعمال العمليات (عمال الرصيف، الشحن والتفريغ، السائقين)؟ وأيهم الأكثر تغيباً؟
10) برأيكم، ما هي الدوافع الرئيسية التي تدفع العمال للتغيب؟ (هل هي أسباب صحية حقيقية، أم مشاكل اجتماعية، أم عدم رضا عن ظروف العمل؟).
11) هل تعتقدون أن نظام العمل بالمناوبة (System of Shifts/Travail posté) المعتمد في ميناء أرزيو EPA يساهم في زيادة معدلات التغيب والإرهاق لدى العمال؟
12) هل هناك علاقة بين نظام الحوافز والأجور المطبق حالياً وبين رغبة العمال في الحضور والالتزام؟

13)كيف يؤثر ارتفاع معدلات الغياب على التكاليف المالية للمؤسسة؟ (تكاليف الساعات الإضافية لتعويض الغائبين، تكاليف طب العمل، الخصومات).

14)ما هي الإجراءات والسياسات التي تتبعها الإدارة للحد من هذه الظاهرة؟ (إجراءات تأديبية، زيارات الفحص المضاد، حوافز الحضور).

15)هل لديكم استراتيجية لتحسين المناخ الاجتماعي للتقليل من الغياب النفسي أو "الانسحابي"؟

المحور الثالث: منظور العمال لظاهرة التغيب عن العمل و أثرها على الأداء المهني:

16)كيف تتعاملون يومياً مع الغيابات المفاجئة للعمال داخل فرقكم؟

17)هل تعانون من نقص في اليد العاملة المؤهلة أثناء النوبات الليلية أو العطل بسبب التغيب؟

18)عند تغيب أحد أعضاء الفريق (سائق رافعة، عامل شحن...)، كيف يؤثر ذلك مباشرة على وتيرة العمل وسرعة معالجة السفن؟

19)هل تضطرون لإيقاف بعض العمليات أو تأجيلها بسبب غياب العمال، وهل يسبب ذلك غرامات تأخير على المؤسسة؟

20)كيف يؤثر النقص العددي في الفريق (بسبب الغياب) على جودة الخدمة واحتمالية ارتكاب الأخطاء المهنية؟

21) هل يؤدي تغيب بعض العمال إلى زيادة ضغط العمل على زملائهم الحاضرين؟ وكيف يؤثر ذلك على معنوياتهم والعلاقات بينهم؟

22)باعتبار ميناء أرزيو EPA بيئة عمل خطرة، هل تعتقدون أن ضغط العمل الناتج عن تعويض الغائبين يزيد من احتمالية وقوع حوادث العمل؟

23)ما هي الحلول التي تقترحونها من واقع تجربتكم الميدانية للتقليل من أثر الغياب على الأداء؟