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:

"تأثير سياستي الموارد البشرية و السلامة المهنية على كفاءة العمال بالمؤسسة الاقتصادية "

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

من إعداد الطالبة:
بن مانة سندس

تاريخ المناقشة: 2026/06/02

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
د. بن شارف حسين	رئيسا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن عاشور سالم	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

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، ونسأله دوام التوفيق والسداد.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل
الأستاذ بن عاشور سالم
على إشرافه الكريم وتوجيهاته القيمة، ونصائحه السديدة التي كانت لنا عونًا في إنجاز هذه المذكرة، فله منا جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى جميع الأساتذة الكرام الذين أشرفوا على تكويننا طوال مسيرتنا الدراسية، وساهموا في إمدادنا بالعلم والمعرفة.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل، سواء من قريب أو بعيد، خاصة عمال المؤسسة محل الدراسة، على تعاونهم وتقديمهم للمعلومات اللازمة.

كما نعبر عن امتناننا لكل الزملاء والأصدقاء الذين ساندونا وشجعونا خلال هذه المرحلة.

وفي الأخير، نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم،

وأن ينفع به كل طالب علم.

إهداء

إلى من كانا سندي ونور دربي،
إلى من غرسا في نفسي حب العلم والعمل،
إلى أمي الغالية وأبي العزيز،
أهديكما هذا العمل المتواضع، عرفانًا بجميلكما
وتقديرًا لكل ما قدمتماه من تضحيات.

إلى من شاركوني دروب الحياة بحلوها ومرّها،
إلى إخوتي الأعزاء،
لكم مني كل المحبة والتقدير.

إلى الأستاذ الفاضل
الأستاذ بن عاشور سالم
الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته، وكان خير
مرشد ومؤطر،
جزاه الله خير الجزاء.

إلى جميع الأساتذة الكرام الذين أناروا دربنا بالعلم
والمعرفة،
إلى كل من ساهم في تكويننا من قريب أو بعيد.

إلى زملائي وزميلاتي،
رفقاء الدرب الدراسي،
أتمنى لكم مزيدًا من النجاح والتوفيق.

إلى كل من لم يذكره قلمي واحتفظ به قلبي،
أهديكم هذا العمل.

ملخص :

تتناول هذه المذكرة العلاقة التكاملية بين سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية وأثرهما على كفاءة العمال بمؤسسة ميناء أرزيو، بوصفها رئة الاقتصاد الجزائري وقطباً لوجستياً استراتيجياً. يُقترح التحليل من منظور سوسيولوجي تنظيمي يرى أن الكفاءة ليست مجرد مؤشر إنتاجي تقني، بل هي نتاج تفاعل معقد بين العقد النفسي للعامل وبيئة العمل الآمنة. وقد تمّ اعتماد منهجية ميدانية تجمع بين الملاحظة المباشرة والمقابلات العميقة مع مدير الموارد البشرية والسلامة المهنية وضباط القيادة المينائية، فضلاً عن تحليل الوثائق الإدارية. أسفرت النتائج عن وجود توتر بنيوي بين منطق الإنتاجية ومنطق الحماية، حيث يُعاني العمال من ضغوط نفسية وجسدية متزايدة، وثقافة عقابية سائدة تحول دون الإبلاغ عن الحوادث الوشيكة، ونظام حوافز ناقص لا يتناسب مع حجم المخاطر. كما تبيّن أن التكوين السلوكي والنفسي لا يزال محدوداً مقارنة بالجانب التقني، وأن نظام الورديات يُدمر الساعة البيولوجية للعمال. وتخلص المذكرة إلى ضرورة الانتقال نحو مقاربة شاملة تُدمج الموارد البشرية والسلامة المهنية في استراتيجية واحدة محورها "جودة الحياة في العمل"، تُعزز الانتماء المؤسسي وتحول العامل من أداة إنتاجية إلى شريك استراتيجي ملتزم.

الكلمات المفتاحية : سياسة الموارد البشرية – السلامة المهنية – الكفاءة – ميناء أرزيو.

abstrac

This paper examines the complementary relationship between human resources policies and occupational safety, and their impact on worker efficiency at the Arzew Port Authority, which serves as the lifeblood of the Algerian economy and a strategic logistics hub. The analysis is proposed from an organizational sociological perspective that views efficiency not merely as a technical productivity indicator, but as the product of a complex interaction between the worker's psychological contract and a safe work environment. A field methodology was adopted that combines direct observation and in-depth interviews with the director of human resources and occupational safety and port management officers, as well as an analysis of administrative documents. The results revealed a structural tension between the logic of productivity and the logic of protection, where workers suffer from increasing psychological and physical stress, a prevailing punitive culture that prevents the reporting of near-miss incidents, and an inadequate incentive system that does not match the magnitude of the risks. It also revealed that behavioral and psychological training remains limited compared to technical training, and that the shift system disrupts workers' circadian rhythms. The memorandum concludes that there is a need to transition toward a comprehensive approach that integrates human resources and occupational safety into a single strategy centered on "quality of life at work," which strengthens organizational commitment and transforms the worker from a production tool into a committed strategic partner.

Keywords: Human Resources Policy – Occupational Safety – Efficiency – Arzew Port.

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
الشكر	-ب-
قائمة المحتويات	-ت-
قائمة الجداول	-ث-
المقدمة	1
الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و السلامة المهنية	8 – 37
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	8
المبحث الثاني: السلامة والصحة المهنية	22
المبحث الثالث: الكفاءة الأدائية	34
الفصل الثاني: التحقيق الميداني	39 – 95
المبحث الأول: تقديم المؤسسة	40
المبحث الثاني: تحليل سياستي الموارد البشرية و السلامة المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA	43
المبحث الثالث: تحليل تأثير سياستي الموارد البشرية و السلامة المهنية على كفاءة العمال بالمؤسسة الاقتصادية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA	56
الخاتمة	97
قائمة المراجع	100
الملاحق	111

المـــــــقدمة:

I. التعريف بموضوع البحث:

يشهد المشهد الاقتصادي العالمي تحولات جذرية أعادت تشكيل المفاهيم الكلاسيكية لإدارة المنظمات، حيث تراجعت النظرة الآلية التي كانت تعتبر العامل مجرد أداة أو ترس في آلة الإنتاج، لتفسح المجال أمام مقاربات سوسيولوجية وإدارية حديثة تضع رأس المال البشري في قلب المعادلة التنافسية. في هذا السياق المعاصر، لم يعد تقييم نجاح المؤسسات الاقتصادية يقتصر على مؤشراتها المالية أو قدراتها التكنولوجية فحسب، بل أصبح يُقاس بمدى قدرتها على استقطاب وتطوير والحفاظ على مواردها البشرية. إن كفاءة العامل اليوم لم تعد نتاجاً عفوياً أو مجرد استجابة روتينية للأوامر الإدارية، بل هي ثمرة بناء تنظيمي معقد يتداخل فيه الجانب المادي بالجانب السيكولوجي والاجتماعي. ومن هنا، برزت الحاجة الملحة إلى هندسة سياسات متكاملة تتجاوز التسيير الإداري البيروقراطي، لتخلق بيئة عمل محفزة وآمنة تضمن الارتقاء بالأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

في خضم هذا التطور التنظيمي، يبرز التلازم العضوي والوظيفي بين سياستي الموارد البشرية والسلامة المهنية كأحد أهم المداخل لفهم ديناميكية العمل داخل المؤسسات الكبرى. فمن جهة، تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال سياسات التوظيف، التحفيز، التكوين، وتقييم الأداء إلى صياغة "عقد نفسي" متين يربط العامل بمؤسسته ويحفز دافعيته وانتماءه. ومن جهة أخرى، تتدخل إدارة السلامة والصحة المهنية لتوفير الدرع الواقي الذي يضمن الحماية الجسدية والنفسية لهذا العامل من مخاطر بيئة العمل. إن هذا التكامل يمثل حتمية إدارية وسوسيولوجية؛ إذ لا يمكن الحديث عن كفاءة إنتاجية أو إبداع مهني في بيئة تفتقر إلى مقومات الأمان وتطغى عليها هواجس الخطر، كما لا يمكن لتدابير الوقاية أن تنجح إذا كان العامل يعاني من التهميش، الاغتراب الوظيفي، أو غياب التقدير. فالشعور بالطمأنينة والإحساس بالعدالة التنظيمية هما الجناحان اللذان يحلّقان بأداء العامل نحو مستويات الجودة والتميز.

تكتسي هذه المقاربة أهمية استثنائية وأبعاداً أكثر تعقيداً عند إسقاطها على بيئات العمل ذات الطبيعة الصناعية واللوجستية الحساسة، وتبرز "مؤسسة ميناء أرزيو" كنموذج حي وميدان خصب لهذه القراءة، باعتبارها الرئة النفطية للاقتصاد الجزائري وواحداً من أهم الأقطاب البتروكيماوية في حوض البحر الأبيض المتوسط. فهذا الفضاء الاستراتيجي لا يمثل مجرد بنية تحتية لتبادل السلع وتصدير المحروقات، بل هو نسق سوسيوتقني بالغ التعقيد، يعمل فيه العمال على مدار الساعة وسط ضغوطات إنتاجية هائلة،

بيئة مشبعة بالمخاطر الكيميائية والميكانيكية، وإيقاع زمني لا يعرف التوقف. في هذا الميدان القاسي، تتجسد يومياً التحديات الحقيقية للتوفيق بين حتمية تسريع وتيرة العمليات المينائية لضمان التنافسية الدولية وسلاسة سلاسل التوريد، وبين الضرورة الأخلاقية والقانونية لحماية أرواح العمال وصحتهم.

إن الغوص في سوسيولوجيا العمل داخل مؤسسة ميناء أرزيو يكشف لنا أن الكفاءة ليست رقماً أو متغيراً مستقلاً، بل هي محصلة تفاعل عميق ومستمر بين سياسات الإدارة والممارسة الميدانية. تتأثر هذه الكفاءة بشكل مباشر بكيفية إدارة ضغوط العمل اليومية، وتوزيع الأدوار بين الجنسين، وتصميم برامج التكوين المستمر، وكيفية التعامل مع حوادث العمل والأمراض المهنية التي تهدد باستنزاف الطاقات. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا العمل ليسلط الضوء على عمق العلاقة التبادلية بين الموارد البشرية والسلامة المهنية، متجاوزاً التحليلات السطحية أو السرد الوصفي للنصوص القانونية، ليعالج الظاهرة من جذورها السلوكية والتنظيمية. ويهدف هذا الطرح إلى تقديم قراءة تحليلية نقدية تفكك الشفرة المعقدة لتأثير هاتين السياستين على كفاءة العمال بمختلف تخصصاتهم ومناصبهم، وتقديم رؤية متكاملة تؤكد على أن الاستثمار الحقيقي في رفاهية العامل وأمنه هو المحرك الأساسي والضامن الوحيد للتنمية المستدامة والنجاح الاقتصادي في واحدة من أهم المؤسسات السيادية بالجزائر.

II. فكرة و سؤال الإنطلاقة:

في خضم التحولات الاقتصادية المعاصرة واشتداد حدة المنافسة، لم يعد نجاح المؤسسات الاقتصادية يُقاس فقط بحجم استثماراتها المالية أو التكنولوجية، بل أصبح يرتهن أساساً بمدى قدرتها على استقطاب وتطوير والمحافظة على رأس مالها البشري الذي يُعد المحرك الفعلي لأي ديناميكية إنتاجية. من هذا المنطلق، تتجاوز إدارة الموارد البشرية اليوم مفهومها الكلاسيكي المقتصر على التسيير الإداري، لتتحول إلى هندسة سوسيولوجية وإدارية تستهدف بناء نسق تنظيمي متكامل يضمن أعلى مستويات الأداء. وفي هذا النسق، يبرز التلازم العضوي بين سياسات الموارد البشرية (من توظيف، تدريب، تحفيز، وتقييم) وبين سياسات السلامة والصحة المهنية، حيث لا يمكن الحديث عن كفاءة إنتاجية في بيئة تفتقر إلى الأمان المادي والنفسي، فالشعور بالخطر أو التهميش يولد حالة من الاغتراب المهني التي تنعكس سلباً على التزام العامل ومردوديته.

III. الأهمية و الأسباب و الدو افع:

تكتسي هذه المقاربة الإدارية والسوسيولوجية أهمية مضاعفة وأبعاداً أكثر تعقيداً عند إسقاطها على بيئات العمل ذات الطبيعة الخاصة والمخاطر المرتفعة، وتحديداً في القطاعات الاستراتيجية كمؤسسة ميناء أرزيو. فهذه المؤسسة لا تمثل مجرد فضاء اقتصادي لتبادل السلع، بل هي شريان حيوي للاقتصاد الوطني، وقطب لوجستي وصناعي بامتياز، لا سيما في مجال المحروقات. إن طبيعة العمل المينائي تتسم بالضغوط العالية، التعامل اليومي مع الآلات الضخمة والمواد الخطرة، والعمل بنظام المناوبات، مما يضع العنصر البشري أمام تحديات جسدية ونفسية كبرى. هنا، تصبح سياسات السلامة المهنية ليست مجرد التزام قانوني أو إجراء تقني، بل هي ثقافة تنظيمية وضرورة سيكولوجية تمنح العامل الطمأنينة اللازمة للتركيز على جودة الأداء وسرعة الإنجاز. في المقابل، تتدخل سياسات الموارد البشرية لتأهيل هذا العامل للتعامل مع هذه المخاطر من خلال التدريب المستمر، وتحفيزه لضمان ولائه وانخراطه الكامل في أهداف المؤسسة.

غير أن الواقع التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الكبرى، كمؤسسة ميناء أرزيو، غالباً ما يفرز مفارقات وتحديات ميدانية تجعل من العلاقة بين سياسات الإدارة وكفاءة العمال موضع تساؤل وبحث دقيق. فوجود ترسانة من القوانين والإجراءات الخاصة بالسلامة أو التحفيز على الورق، لا يعني بالضرورة ترجمتها السلسة إلى سلوكيات يومية ترفع من الكفاءة. قد يُنظر إلى إجراءات السلامة الصارمة من قبل بعض العمال كعائق يقلل من سرعة الإنجاز، أو قد تفشل سياسات التحفيز والتقييم في ملامسة الحاجات السوسيولوجية الحقيقية للعامل، مما يخلق فجوة بين التنظيم الرسمي المأمول والتنظيم غير الرسمي المعاش في ساحات الميناء. إن كفاءة العامل هنا لا تتأثر فقط بمدى توفر معدات الوقاية أو قيمة المكافآت المالية، بل تتأثر بمدى إدراكه ووعيه بأهمية هذه السياسات، وبطبيعة المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، ونوعية التواصل بين الإدارة والعمال، ومدى إحساس العامل بالعدالة التنظيمية والتقدير لجهده ولحياته. كما تُعد الموانئ الحديثة "نظماً سوسيو-تقنية" عالية التعقيد، حيث تتداخل التكنولوجيا المتقدمة مع العنصر البشري في بيئة عمل محفوفة بالمخاطر. وفي قلب هذا النسق، يبرز المهندسون والضباط ك "نخبة تكنوقراطية" يقع على عاتقها تسيير العمليات اللوجستية والفنية. ومع ذلك، لا يمكن لهذه الكفاءات أن تبلغ ذروة عطائها في ظل غياب سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية، أو في ظل بيئة تفتقر لمعايير السلامة الصارمة.

IV. الإشكالية:

تنطلق إشكالية هذا البحث من مفارقة تنظيمية جوهرية في المؤسسات المينائية؛ فمن جهة، تتطلب إدارة الميناء من المهندسين والضباط مستويات عالية من التركيز، وسرعة اتخاذ القرار، والمرونة المعرفية (الكفاءة). ومن جهة أخرى، تعمل هذه الفئة في بيئة عمل ضاغطة، تتميز بالمخاطر الفيزيائية (الحوادث) والنفسية (الإجهاد المهني).

غالباً ما يتم تناول "الموارد البشرية" كوظيفة إدارية بحتة (توظيف ورواتب)، و"السلامة المهنية" كوظيفة تقنية (خوذات ومطافئ)، دون النظر إليهما كـ نسقين متكاملين يؤثران بشكل مباشر على السلوك التنظيمي للمهندس.

إن غياب "التمكين" من خلال التدريب والتحفيز (الموارد البشرية)، بالتزامن مع الشعور بـ "انعدام الأمن الجسدي" (السلامة)، قد يخلق حالة من "الاغتراب الوظيفي" وتراجع الكفاءة.

من هذا المنطلق، تتمثل إشكاليتنا في محاولة فهم طبيعة التفاعل الديناميكي بين متغيرات الإدارة، الحماية، والأداء في بيئة مينائية حساسة، وتتجاوز النظرة السطحية التي تربط الكفاءة بالجانب المادي فقط، لتغوص في الأبعاد النفسية والاجتماعية للعامل، ذلك من خلال تساؤلاتنا حول: "إلى أي مدى تسهم مخرجات التفاعل بين سياسات الموارد البشرية وتطبيقات السلامة المهنية في تشكيل المناخ التنظيمي والنفسي للعمال؟ كيف ينعكس ذلك فعلياً على الارتقاء بمستويات الكفاءة الإنتاجية والسلوكية داخل مؤسسة ميناء أرزيو؟ كيف يدرك العمال سياسات السلامة المهنية المطبقة؟ و هل تمثل بالنسبة لهم مجرد قيود إدارية أم ضمانات حقيقية تعزز استقرارهم النفسي والمهني؟ كيف يمكن تكييف التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر المهنية لخلق ثقافة تنظيمية قوية قادرة على الحد من حوادث العمل وتقليل دوران العمالة بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاقتصادية لمؤسسة ميناء أرزيو بكفاءة وفعالية؟ إلى أي مدى يسهم التكامل بين سياسات تنمية الموارد البشرية وإجراءات السلامة والصحة المهنية في تعزيز الكفاءة الأدائية والذهنية للمهندسين والضباط في المؤسسة المينائية؟

V. الفرضيات:

عليه، تقدمنا بفرضيتين كالتالي:

1) تساهم سياسات التدريب المستمر والمسار المهني الواضح في رفع الكفاءة الفنية والحد من دوران العمل لدى الكوادر الهندسية.

2) يؤدي القصور في التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وقسم السلامة إلى تضارب الأدوار وزيادة ضغوط العمل، مما يؤثر سلباً على الكفاءة التشغيلية، حيث يؤدي تطبيق معايير السلامة المهنية الصارمة إلى توليد "أمان سيكولوجي"، مما يحرر المهندسين والضباط من قلق المخاطر ويزيد من تركيزهم على الإبداع وحل المشكلات.

VI. المقاربة المنهجية:

المقاربة النوعية أو الكيفية من خلال المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الإثنوغرافي و منهج تحليل المضمون، العينة القصدية المتمثلة في (05 ضباط مينائية + 05 مهندسين + 01 رئيس قسم الموارد البشرية + 01 رئيس قسم السلامة المهنية + 01 رئيس قسم الصيانة) و المقابلة النصف موجهة، الملاحظة المباشرة و تحليل سياسة السلامة المهنية و سياسة الموارد البشرية، نعتمد كنموذج تحليل دمج "العوامل الوقائية و الدافعية" عند فريديريك هارزبرغ و "الإدارة بالأهداف" عند بيتر دراكر و "الهياكل" عن هنري منتزبرغ.

الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية المعاصرة، حيث شهد هذا المجال تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، انتقل من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تقتصر على تسيير شؤون العاملين، إلى وظيفة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال الاستثمار الأمثل في العنصر البشري.

وقد جاء هذا التطور نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي عرفها العالم، والتي فرضت على المؤسسات ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أحد أهم مصادر القوة التنافسية. فلم يعد العامل مجرد منفذ للأوامر، بل أصبح شريكاً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى بروز إدارة الموارد البشرية كوظيفة محورية داخل التنظيمات الحديثة.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الموارد البشرية، وذلك نتيجة اختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون إلى هذا المفهوم، إلا أنها تتفق جميعها على أن المورد البشري يمثل العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية.

حيث تعرف الموارد البشرية بأنها **مجموعة الأفراد العاملين داخل المؤسسة، الذين يساهمون بجهودهم الفكرية والبدنية في تحقيق أهدافها، والذين يمتلكون مجموعة من المهارات والخبرات والمعارف التي يمكن استثمارها لتحقيق الكفاءة التنظيمية**[1].

كما تعرف أيضاً بأنها **الطاقة البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ مختلف أنشطتها، والتي تمثل أحد أهم عناصر الإنتاج إلى جانب رأس المال والتكنولوجيا**[2].

ويرى بعض الباحثين أن الموارد البشرية تمثل **رأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة، والذي يشمل القدرات الذهنية والمهارات المهنية والخبرات العملية التي يتمتع بها العاملون، والتي يمكن تنميتها وتطويرها من خلال سياسات إدارية فعالة**[3].

---

[1] ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 21 .
[2] فريد النجار، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 34 .
[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 17 .

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن الموارد البشرية لا تقتصر فقط على عدد العمال داخل المؤسسة، بل تشمل كذلك **مجمل الإمكانيات والطاقات التي يمتلكها هؤلاء الأفراد**، والتي يمكن استغلالها بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية امتداداً لمفهوم الموارد البشرية، حيث تعنى بتنظيم وتسيير هذا المورد الحيوي داخل المؤسسة. وقد شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً، حيث انتقل من التركيز على الجوانب الإدارية البحتة إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية والسلوكية.

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها **مجموعة السياسات والممارسات التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية، وتطويرها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية**[1].

كما تعرف أيضاً بأنها **العملية التي يتم من خلالها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومر اقبة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز**[2].

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الموارد البشرية تمثل **النظام الذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين، وذلك من خلال خلق بيئة عمل مناسبة تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية**[3]

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على تسيير شؤون العاملين، بل تهدف إلى **تنمية قدراتهم وتحفيزهم وتحقيق اندماجهم داخل المؤسسة**، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

ثالثاً: تطور إدارة الموارد البشرية

لم يظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورته الحالية بشكل مفاجئ، بل مر بعدة مراحل تاريخية ارتبطت بتطور الفكر الإداري والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها المجتمعات.

---

[1] فريد النجار، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 39 .
[2] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، مرجع سابق، ص 24 .
[3] ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 28 .

ففي المراحل الأولى، كانت إدارة الأفراد تقتصر على **الوظائف الإدارية التقليدية** مثل تسجيل الحضور والغياب ودفع الأجور، دون الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين. ومع ظهور المدرسة العلمية في الإدارة، تم التركيز على **زيادة الإنتاجية من خلال تحسين طرق العمل** دون إعطاء أهمية كبيرة للجانب الإنساني.

غير أن تطور الدراسات السوسيولوجية، خاصة مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، أدى إلى **إعادة الاعتبار للعنصر البشري داخل المؤسسة**، حيث تم الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك العاملين، مثل الرضا الوظيفي والعلاقات داخل العمل.

وفي الوقت الحاضر، أصبحت إدارة الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، حيث تسعى إلى **تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير الكفاءات البشرية**، وربط سياسات الموارد البشرية بالأهداف العامة للمؤسسة.

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تسهم بشكل مباشر في **تحقيق الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة**، وذلك من خلال العمل على استغلال الطاقات البشرية بشكل أمثل.

كما تساعد في:

- تحسين الأداء المهني للعمال
- رفع مستوى الإنتاجية
- تحقيق الاستقرار الوظيفي
- تعزيز الانتماء التنظيمي

إضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في **تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين**، الأمر الذي يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تساعد على تحسين العلاقات داخل المؤسسة.

خامساً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- استقطاب الكفاءات المناسبة
- تنمية مهارات العاملين
- تحفيز العمال ورفع معنوياتهم
- تحسين ظروف العمل
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية

ومن خلال تحقيق هذه الأهداف، تسهم إدارة الموارد البشرية في **تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة**.

المطلب الثاني: السلامة المهنية

تُعد السلامة المهنية من الموضوعات الأساسية التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات الحديثة، خاصة في ظل التطورات الصناعية والتكنولوجية التي أدت إلى تعقد بيئات العمل وارتفاع مستوى المخاطر المهنية داخل المؤسسات الاقتصادية. فلم يعد العمل يقتصر على الجهد البدني البسيط، بل أصبح يرتبط باستخدام الآلات والتقنيات الحديثة، الأمر الذي زاد من احتمالية تعرض العمال لمختلف أنواع المخاطر، سواء كانت مادية أو نفسية أو تنظيمية.

وفي هذا السياق، أصبحت السلامة المهنية تمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل حماية العنصر البشري وضمان استمرارية النشاط الإنتاجي، حيث إن أي خلل في شروط السلامة قد يؤدي إلى نتائج سلبية، مثل الحوادث المهنية أو الأمراض المرتبطة بالعمل، وهو ما ينعكس بدوره على أداء العمال وكفاءة المؤسسة.

كما أن الاهتمام بالسلامة المهنية لم يعد يقتصر على الجانب الوقائي فقط، بل أصبح يشمل كذلك البعد السوسيولوجي، من خلال دراسة العلاقة بين ظروف العمل وسلوك العمال، ومدى تأثير الإحساس بالأمان على الأداء المهني والانتماء التنظيمي داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم السلامة المهنية

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم السلامة المهنية، وذلك نتيجة لتعدد التخصصات التي اهتمت بدراستها، مثل الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس الصناعي.

حيث تعرف السلامة المهنية بأنها **مجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية التي تهدف إلى حماية العامل من الأخطار التي قد يتعرض لها أثناء أداء عمله، وذلك من خلال توفير وسائل الحماية وتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة**[1].

كما تعرف أيضاً بأنها **نظام متكامل من القواعد والتعليمات التي تسعى إلى الوقاية من الحوادث المهنية والأمراض المرتبطة بالعمل، من خلال التحكم في مصادر الخطر وتقليل تأثيرها على العامل**[2].

ويعرفها بعض الباحثين بأنها **مجموعة السياسات والبرامج التي تعتمدها المؤسسة بهدف توفير بيئة عمل آمنة وصحية، تضمن حماية العمال وتحافظ على سلامتهم الجسدية والنفسية**[3].

كما يشير تعريف آخر إلى أن السلامة المهنية تمثل **الجهود المنظمة التي تبذلها المؤسسة من أجل تقليل المخاطر المهنية إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال تطبيق إجراءات وقائية وتوعوية تهدف إلى حماية العامل وتحسين أدائه**[4].

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن السلامة المهنية لا تقتصر فقط على توفير وسائل الحماية، بل تشمل أيضاً **مجموعة من السياسات والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى التحكم في بيئة العمل وتقليل المخاطر المرتبطة بها**.

ثانياً: أهداف السلامة المهنية

تسعى السلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط أساساً بحماية العمال وتحسين ظروف العمل، حيث تمثل هذه الأهداف الإطار الذي تستند إليه مختلف البرامج والإجراءات الوقائية المعتمدة داخل المؤسسة.

---

[1] محمد الصيرفي، **إدارة السلامة والصحة المهنية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 27 .
[2] عبد الله الطراونة، **السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل**، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 18 .
[3] عثمان فريد رشدي، **الصحة والسلامة المهنية**، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2010، ص 22 .
[4] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 31 .

ومن أهم هذه الأهداف:

أولاً، **حماية العمال من الحوادث المهنية والإصابات** التي قد يتعرضون لها أثناء العمل، وذلك من خلال تطبيق إجراءات السلامة واستخدام وسائل الوقاية المناسبة[1].

ثانياً، **الحفاظ على الصحة الجسدية والنفسية للعامل**، حيث إن التعرض المستمر للمخاطر المهنية قد يؤدي إلى ظهور أمراض مهنية أو اضطرابات نفسية تؤثر على أداء العامل.

ثالثاً، **تقليل الخسائر المادية والبشرية داخل المؤسسة**، حيث إن الحوادث المهنية قد تؤدي إلى توقف الإنتاج أو تلف المعدات أو فقدان اليد العاملة المؤهلة.

رابعاً، **تحسين مستوى الأداء والإنتاجية**، حيث إن العامل الذي يعمل في بيئة آمنة يكون أكثر تركيزاً وقدرة على أداء مهامه بكفاءة.

خامساً، **نشر ثقافة الوقاية داخل المؤسسة**، من خلال توعية العمال بأهمية الالتزام بإجراءات السلامة المهنية.

ومن خلال هذه الأهداف يتضح أن السلامة المهنية لا تهدف فقط إلى حماية العامل، بل تسعى أيضاً إلى **تحقيق الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة**.

ثالثاً: أهمية السلامة المهنية

تظهر أهمية السلامة المهنية في كونها تمثل أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث إن غياب شروط السلامة يؤدي إلى ارتفاع معدلات الحوادث المهنية، مما ينعكس سلباً على أداء العمال وإنتاجية المؤسسة.

كما أن الاهتمام بالسلامة المهنية يساهم في **تعزيز الشعور بالأمان لدى العمال**، وهو ما يؤدي إلى تحسين حالتهم النفسية وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم المهني.

ومن جهة أخرى، فإن تطبيق برامج السلامة المهنية يساعد على **تقليل الغيابات المهنية** الناتجة عن الإصابات أو الأمراض، كما يساهم في الحفاظ على استمرارية العمل داخل المؤسسة.

[1] عبد الله الطراونة، مرجع سابق، ص 25 .

وفي هذا الإطار، يمكن القول إن السلامة المهنية تمثل **أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوك العمال داخل المؤسسة**، حيث إن الشعور بالأمان والاستقرار يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين العلاقات داخل العمل.

رابعاً: المخاطر المهنية

تُعرف المخاطر المهنية بأنها **مجموعة العوامل التي قد تعرض العامل للأذى أو الضرر أثناء أداء عمله**[1].

وتنقسم هذه المخاطر إلى عدة أنواع، من بينها:

- **المخاطر الفيزيائية** :مثل الضوضاء، الحرارة، الآلات
- **المخاطر الكيميائية** :مثل المواد السامة
- **المخاطر البيولوجية** :مثل الجراثيم
- **المخاطر النفسية والتنظيمية** :مثل ضغط العمل

ومن المهم الإشارة إلى أن هذه المخاطر لا تؤثر فقط على الجانب الجسدي للعامل، بل تمتد أيضاً إلى الجانب النفسي والاجتماعي، وهو ما يجعل من السلامة المهنية موضوعاً ذا بعد سوسيولوجي واضح.

المطلب الثالث: كفاءة العمال

تُعد كفاءة العمال من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام كبير في الدراسات التنظيمية والسوسيولوجية، وذلك لارتباطها المباشر بمستوى أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بالتغير والتنافس. فلم تعد الكفاءة تُفهم فقط من زاوية الأداء الفردي البسيط، بل أصبحت تعكس قدرة العامل على التكيف مع متطلبات العمل، واستثمار مهاراته ومعارفه في تحقيق نتائج فعالة داخل التنظيم.

وفي هذا السياق، يُنظر إلى كفاءة العمال على أنها نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل، من بينها التكوين المهني، وظروف العمل، ونظم التحفيز، إضافة إلى مستوى الاهتمام بالسلامة المهنية، وهو ما يجعلها مفهوماً مركباً يتجاوز البعد التقني ليشمل الأبعاد النفسية والاجتماعية والتنظيمية.

[1] عثمان فريد رشدي، **الصحة والسلامة المهنية**، مرجع سابق، ص 30.

كما أن التحولات التي عرفتها المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا، فرضت ضرورة الاهتمام بالكفاءة باعتبارها عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث لم يعد يكفي توفر اليد العاملة، بل أصبح من الضروري توفر **يد عاملة كفؤة وقادرة على الابتكاروالتكيف مع التغيرات**.

أولاً: مفهوم كفاءة العمال

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم كفاءة العمال، وذلك نتيجة لتعدد المقاربات التي تناولت هذا المفهوم، سواء من منظور إداري أو اقتصادي أو سوسيولوجي.

حيث تعرف كفاءة العمال بأنها **مدى قدرة العامل على أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام أقل جهد و أقصروقت ممكن**[1].

كما تعرف أيضاً بأنها **القدرة التي يمتلكها العامل على توظيف معارفه ومهاراته وخبراته المهنية في أداء عمله بطريقة تحقق أعلى مستوى من الإنتاجية داخل المؤسسة**[2].

ويرى بعض الباحثين أن كفاءة العمال تمثل **مزيجاً من القدرات الفنية والمهارات السلوكية التي تمكن العامل من التكيف مع بيئة العمل وتحقيق الأداء المطلوب**[3].

كما يشير تعريف آخر إلى أن الكفاءة تعني **القدرة على تحقيق نتائج إيجابية في العمل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية**[4].

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن كفاءة العمال لا ترتبط فقط بالمهارة التقنية، بل تشمل كذلك **القدرة على التكيف، والانضباط، والتفاعل مع بيئة العمل**، وهو ما يمنحها بعداً سوسيولوجياً مهماً.

ثانياً: أبعاد كفاءة العمال

تُعد كفاءة العمال مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث لا يمكن حصرها في جانب واحد فقط، بل تتشكل من مجموعة من العناصر التي تتكامل فيما بينها لتعكس مستوى الأداء المهني للعامل.

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 74 .
[2] فريد النجار، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 88 .
[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، مرجع سابق، ص 95 .
[4] ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 67 .

ومن أهم هذه الأبعاد:

.1البعد المعرفي

ويتمثل في المعارف التي يمتلكها العامل، سواء كانت نظرية أو تطبيقية، والتي تساعده على فهم طبيعة العمل وأداء مهامه بشكل صحيح[1].

.2البعد المهاري

ويشمل المهارات العملية والتقنية التي يكتسبها العامل من خلال التدريب والخبرة، والتي تمكنه من تنفيذ العمل بكفاءة.

.3البعد السلوكي

ويتعلق بسلوك العامل داخل المؤسسة، مثل الالتزام والانضباط والتعاون مع الآخرين، وهو بعد مهم في علم اجتماع التنظيم والعمل.

.4البعد النفسي

ويتعلق بالحالة النفسية للعامل، مثل الشعور بالأمان والرضا الوظيفي، والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء.

ومن خلال هذه الأبعاد يتضح أن كفاءة العمال ليست مجرد قدرة تقنية، بل هي **نتاج تفاعل بين عوامل فردية وتنظيمية واجتماعية**.

ثالثاً: محددات كفاءة العمال

تتأثر كفاءة العمال بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، حيث لا يمكن تحقيق أداء مرتفع دون توفر بيئة عمل مناسبة تدعم قدرات العامل وتساعده على تطوير مهاراته.

ومن أهم هذه المحددات:

أولاً، **سياسات الموارد البشرية**، حيث تلعب دوراً أساسياً في تطوير كفاءة العمال من خلال التدريب والتحفيز والتقييم المستمر للأداء.[2]

[1] فريد النجار، مرجع سابق، ص 91 .
[2] كامل بربر، مرجع سابق، ص 102 .

ثانياً، **ظروف العمل**، حيث إن البيئة المادية والتنظيمية التي يعمل فيها العامل تؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائه.

ثالثاً، **السلامة المهنية**، حيث إن الشعور بالأمان داخل بيئة العمل يساعد العامل على التركيز وتحقيق أداء أفضل.

رابعاً، **نمط القيادة داخل المؤسسة**، حيث إن أسلوب الإدارة يؤثر على سلوك العاملين ومستوى التزامهم.

خامساً، **الثقافة التنظيمية**، التي تساهم في تشكيل قيم وسلوكيات العمال داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه المحددات يتضح أن كفاءة العمال لا تتحقق بشكل فردي فقط، بل هي نتيجة **لتكامل مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية داخل المؤسسة**.

رابعاً: أهمية كفاءة العمال داخل المؤسسة

تظهر أهمية كفاءة العمال في كونها تمثل أحد أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث إن ارتفاع مستوى الكفاءة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء وزيادة جودة العمل.

كما أن العمال الأكفاء يساهمون في:

- تحسين الأداء العام للمؤسسة
- تقليل التكاليف
- تعزيز القدرة التنافسية
- تحقيق الاستقرار التنظيمي

إضافة إلى ذلك، فإن كفاءة العمال تلعب دوراً مهماً في **تحقيق التوازن داخل المؤسسة**، حيث تساعد على تحسين العلاقات المهنية وتعزيز روح العمل الجماعي.

وفي هذا الإطار، يمكن القول إن كفاءة العمال تمثل **مؤشراً أساسياً على نجاح سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية داخل المؤسسة**، وهو ما يتوافق مع موضوع دراستنا.

المطلب الرابع: العلاقة بين سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية وكفاءة العمال

تُعد العلاقة بين سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية وكفاءة العمال من القضايا الجوهرية التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات التنظيمية المعاصرة، وذلك لما لها من دور حاسم في تحديد مستوى الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية. فهذه المفاهيم لا يمكن تناولها بشكل منفصل، بل تشكل منظومة متكاملة تتفاعل فيما بينها لتؤثر بشكل مباشر في سلوك العمال وكفاءتهم المهنية.

وفي هذا السياق، تمثل سياسات الموارد البشرية الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم وتوجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة، حيث تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية المناسبة، وتكوينها، وتحفيزها، وتقييم أدائها، بما يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.[1] ومن هذا المنطلق، فإن فعالية هذه السياسات تنعكس بشكل مباشر على مستوى كفاءة العمال، سواء من حيث تطوير مهاراتهم أو تعزيز دافعيتهم نحو العمل.

غير أن كفاءة العمال لا تتحدد فقط من خلال السياسات الإدارية، بل تتأثر كذلك بظروف العمل التي يمارس فيها النشاط المهني، وعلى رأسها السلامة المهنية، التي تمثل أحد الأبعاد الأساسية لبيئة العمل. فالعامل الذي يعمل في بيئة تتسم بالمخاطر وعدم الاستقرار يكون أقل قدرة على التركيز والإبداع، مقارنة بالعامل الذي يشعر بالأمان داخل محيطه المهني.[2]

ومن منظور سوسيولوجي، يمكن القول إن الشعور بالأمان داخل بيئة العمل يشكل عاملاً أساسياً في تشكيل السلوك المهني للعامل، حيث يسهم في تعزيز الثقة بين العامل والمؤسسة، ويزيد من مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي. كما أن غياب شروط السلامة قد يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية، مثل التهرب من العمل أو ضعف الأداء أو حتى مقاومة التنظيم.

كما أن التكامل بين سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية يساهم في خلق بيئة عمل متوازنة، حيث تعمل سياسات الموارد البشرية على تطوير القدرات البشرية، في حين تسعى السلامة المهنية إلى حماية هذه القدرات وضمان استمراريتها. وهذا التكامل ينعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة، حيث يصبح العامل أكثر قدرة على أداء مهامه في ظروف مناسبة تساعده على تحقيق الأداء المطلوب.

---

[1] فريد النجار، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 102 .

[2] عثمان فريد رشدي، **الصحة والسلامة المهنية**، مرجع سابق، ص 45.

إضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات التي تعتمد على تنسيق فعال بين إدارة الموارد البشرية وأقسام السلامة المهنية تكون أكثر قدرة على تقليل الحوادث المهنية، وتحسين ظروف العمل، وهو ما يؤدي إلى تقليل الغيابات وزيادة الاستقرار الوظيفي، وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية.[1]

وفي هذا الإطار، يمكن اعتبار كفاءة العمال بمثابة **المحصلة النهائية** لتفاعل سياسات الموارد البشرية مع ظروف العمل، خاصة تلك المتعلقة بالسلامة المهنية، حيث إن نجاح المؤسسة في تحقيق الكفاءة لا يعتمد فقط على توفر الموارد البشرية، بل على كيفية إدارتها وتوفير البيئة المناسبة لها.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن العلاقة بين سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية وكفاءة العمال هي علاقة **تكاملية وتأثير متبادل**، حيث تؤثر كل منها في الأخرى بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يجعل دراستها في إطار واحد أمراً ضرورياً لفهم طبيعة الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

لا تقتصر العلاقة بين سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية وكفاءة العمال على كونها علاقة تأثير مباشر وبسيط، بل هي علاقة مركبة ومعقدة تتداخل فيها مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية والنفسية، مما يجعل فهمها يتطلب مقاربة شمولية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التفاعل داخل المؤسسة الاقتصادية.

فمن جهة أولى، تسعى سياسات الموارد البشرية إلى **تنظيم المسار المهني للعامل** داخل المؤسسة، وذلك من خلال عمليات التوظيف والتكوين والتحفيز والتقييم، وهي عمليات لا تهدف فقط إلى تحقيق الإنتاج، بل تعمل كذلك على **بناء هوية مهنية للعامل** وتعزيز اندماجه داخل التنظيم[2]. وهذا الاندماج يُعد عاملاً أساسياً في رفع مستوى الكفاءة، حيث يصبح العامل أكثر التزاماً واستعداداً لبذل الجهد.

غير أن هذا الاندماج لا يمكن أن يتحقق بشكل كامل في ظل غياب بيئة عمل آمنة، إذ أن الشعور بالخطر أو عدم الاستقرار داخل مكان العمل قد يؤدي إلى **تفكك العلاقة بين العامل والمؤسسة**، ويخلق نوعاً من القلق المهني الذي ينعكس سلباً على الأداء. ومن هنا تبرز أهمية السلامة المهنية كعنصر داعم لسياسات الموارد البشرية، حيث تساهم في توفير الإطار الآمن الذي يسمح للعامل بممارسة نشاطه في ظروف مستقرة[3].

---

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، مرجع سابق، ص 120.
[2] فريد النجار، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 110 .
[3] عثمان فريد رشدي، **الصحة والسلامة المهنية**، مرجع سابق، ص 52.

ومن زاوية أخرى، يمكن النظر إلى السلامة المهنية باعتبارها ليست مجرد إجراءات تقنية، بل هي **ممارسة اجتماعية وتنظيمية** تعكس مدى اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري، وهو ما يؤثر على تصورات العمال تجاه المؤسسة. فعندما يدرك العامل أن المؤسسة تحرص على سلامته، فإنه يطور شعوراً بالثقة والانتماء، وهو ما ينعكس على سلوكه المهني ويزيد من مستوى التزامه.

كما أن غياب التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وقسم السلامة المهنية قد يؤدي إلى نوع من **التناقض التنظيمي**، حيث قد تسعى إدارة الموارد البشرية إلى رفع الإنتاجية من خلال الضغط على العمال، في حين تتطلب إجراءات السلامة تقليل هذا الضغط، وهو ما قد يخلق توتراً داخل بيئة العمل ويؤثر سلباً على الكفاءة[1].

وفي هذا الإطار، يصبح التكامل بين هذين البعدين ضرورة حتمية، حيث يجب أن تُصاغ سياسات الموارد البشرية بطريقة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات السلامة المهنية، وأن تُدمج إجراءات السلامة ضمن استراتيجية المؤسسة بشكل عام، وليس كوظيفة منفصلة.

كما أن هذا التكامل يسهم في تحقيق ما يمكن تسميته بـ **التوازن التنظيمي**، حيث يتم الجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية وضمان رفاه العاملين، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام ورفع مستوى الكفاءة.

ومن منظور علم اجتماع التنظيم والعمل، فإن كفاءة العمال تمثل انعكاساً لطبيعة العلاقات داخل المؤسسة، حيث تتأثر بدرجة الثقة بين العمال والإدارة، ومستوى العدالة التنظيمية، ونوعية الظروف المهنية. وبالتالي، فإن أي خلل في هذه العناصر، سواء في سياسات الموارد البشرية أو في تطبيق إجراءات السلامة المهنية، سينعكس بشكل مباشر على مستوى الكفاءة.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن المؤسسات التي تنجح في تحقيق التكامل بين سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية تكون أكثر قدرة على **بناء بيئة عمل مستقرة ومتوازنة**، وهو ما يسمح بتطوير الكفاءات البشرية وتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية[2].

---

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، مرجع سابق، ص 128 .

[2] ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 95.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث، يتضح أن المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثلة في **إدارة الموارد البشرية، السلامة المهنية، وكفاءة العمال**، تشكل منظومة متكاملة لا يمكن فصل عناصرها عن بعضها البعض عند دراسة واقع العمل داخل المؤسسة الاقتصادية.

فقد تبين أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية تهتم بتسيير شؤون العاملين، بل أصبحت تمثل توجهاً استراتيجياً يسعى إلى تنمية القدرات البشرية واستثمارها بشكل فعال، بما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين. كما أن هذه الإدارة تلعب دوراً محورياً في توجيه سلوك العمال وتنظيم علاقاتهم داخل العمل، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم وكفاءتهم المهنية.

وفي المقابل، برزت السلامة المهنية كعنصر أساسي في بيئة العمل، حيث لا تقتصر أهميتها على حماية العمال من المخاطر المهنية فحسب، بل تمتد لتشمل الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تؤثر على استقرار العامل داخل المؤسسة. إذ أن توفير بيئة عمل آمنة يسهم في تعزيز الشعور بالأمان والانتماء، ويحد من الضغوط المهنية التي قد تؤثر سلباً على الأداء.

أما كفاءة العمال، فقد تبين أنها لا ترتبط فقط بالمهارات الفردية أو القدرات التقنية، بل هي نتاج تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية، من بينها سياسات الموارد البشرية وظروف العمل ومستوى الاهتمام بالسلامة المهنية. وهو ما يمنح هذا المفهوم بعداً سوسيولوجياً واضحاً، يجعله مرتبطاً بطبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

ومن خلال الربط بين هذه المفاهيم، يتضح أن العلاقة بينها علاقة **تكامل وتأثير متبادل**، حيث تسهم سياسات الموارد البشرية في تطوير قدرات العمال وتحفيزهم، في حين تعمل السلامة المهنية على توفير الظروف المناسبة التي تسمح لهم بأداء مهامهم في بيئة آمنة ومستقرة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الكفاءة المهنية.

وعليه، فإن فهم هذه العلاقة في إطارها السوسيولوجي والتنظيمي يُعد أمراً ضرورياً لتحليل واقع الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، وهو ما سيتم التعمق فيه في الفصول الموالية من خلال الدراسة الميدانية، ومحاولة إسقاط هذه المفاهيم النظرية على الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: السلامة والصحة المهنية

المطلب الأول: مفهوم السلامة والصحة المهنية

تُعدّ السلامة والصحة المهنية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي عرفتها المؤسسات المعاصرة، حيث لم يعد الاهتمام منصبًّا فقط على تحقيق الإنتاج، بل أصبح يشمل أيضًا حماية العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر قيمة داخل المؤسسة.

ويُقصد بالسلامة والصحة المهنية مجموعة الإجراءات والتدابير التنظيمية والتقنية التي تهدف إلى حماية العمال من المخاطر التي قد يتعرضون لها أثناء تأدية عملهم، سواء كانت هذه المخاطر ذات طبيعة مادية، كالحوادث والإصابات، أو نفسية كالإجهاد والضغط المهني. كما تسعى هذه السياسات إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية تضمن استمرارية الأداء وتحسين مستوى الإنتاجية.

وفي هذا السياق، عرّفت منظمة العمل الدولية السلامة والصحة المهنية بأنها: "***ذلك العلم الذي يهتم بالحفاظ على صحة العاملين ووقايتهم من المخاطر المهنية الناتجة عن بيئة العمل، والعمل على تحسين ظروف العمل بما يتلاءم مع قدرات العاملين الجسدية والنفسية***"[1].

كما يشير بعض الباحثين إلى أن السلامة المهنية لا تقتصر على مجرد الوقاية من الحوادث، بل تشمل أيضًا تعزيز الرفاه النفسي والاجتماعي للعامل، من خلال توفير بيئة عمل خالية من التوتر والصراعات، مما ينعكس إيجابًا على سلوك العامل وأدائه داخل المؤسسة.

ومن منظور سوسيولوجي، يمكن اعتبار السلامة المهنية جزءًا من النظام التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تعكس مدى اهتمام الإدارة بمواردها البشرية، كما تسهم في بناء علاقة ثقة بين العامل والإدارة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي والانتماء المهني[2].

وعليه، فإن مفهوم السلامة والصحة المهنية يتجاوز البعد التقني ليشمل أبعادًا إنسانية وتنظيمية، ترتبط بتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العامل، وهو ما يجعلها عنصرًا أساسيًا في تحقيق الكفاءة المهنية داخل المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية السلامة والصحة المهنية

---

[1] منظمة العمل الدولية، **السلامة والصحة المهنية**، جنيف، 2013 .

[2] محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص 215 .

تكتسي السلامة والصحة المهنية أهمية بالغة داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث تمثل أحد الركائز الأساسية لضمان استمرارية النشاط وتحقيق الكفاءة الإنتاجية. ولا يقتصر دورها على حماية العمال من الأخطار فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

أولًا: أهداف السلامة والصحة المهنية[1]

تسعى سياسات السلامة المهنية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، من أبرزها:

- **حماية العامل من الحوادث والإصابات المهنية** من خلال توفير وسائل الوقاية المناسبة وتقليل مصادر الخطر داخل بيئة العمل .
- **الحفاظ على الصحة الجسدية والنفسية للعامل**، وذلك عبر الحد من الضغوط المهنية وتحسين ظروف العمل .
- **تقليل الخسائر المادية والبشرية** الناتجة عن الحوادث، والتي قد تؤثر سلبًا على سير العمل .
- **رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية** من خلال توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة .
- **تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي**، مما يزيد من دافعية العامل نحو الأداء الجيد .

ثانيًا: أهمية السلامة والصحة المهنية[2]

تبرز أهمية السلامة المهنية في كونها تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء العامل وسلوكه داخل المؤسسة، حيث أن العامل الذي يعمل في بيئة آمنة يشعر بالاطمئنان، مما يساعده على التركيز في عمله واتخاذ قرارات أكثر دقة.

كما أن غياب إجراءات السلامة قد يؤدي إلى ارتفاع معدلات الحوادث، وهو ما ينعكس سلبًا على معنويات العمال ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الغيابات، إضافة إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة التعويضات والخسائر.

ومن جهة أخرى، تساهم السلامة المهنية في تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع، حيث تعكس مدى التزامها بالمعايير الإنسانية والقانونية، وهو ما يعزز من سمعتها ويزيد من ثقة العاملين بها.

---

[1] عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 289 .

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 178 .

وعلى المستوى التنظيمي، تلعب السلامة المهنية دورًا مهمًا في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، من خلال تقليل النزاعات المهنية الناتجة عن ظروف العمل غير الملائمة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال.

وبالتالي، يمكن القول إن السلامة والصحة المهنية تمثل استثمارًا حقيقيًا في المورد البشري، وليس مجرد تكلفة إضافية، لما لها من تأثير إيجابي على الأداء والكفاءة والاستمرارية.

المطلب الثالث: المخاطر المهنية (أنواعها و أبعادها)

تُعدّ المخاطر المهنية من أبرز الإشكاليات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، حيث ترتبط بشكل مباشر بطبيعة بيئة العمل والظروف التنظيمية والتقنية المحيطة بالعامل. ولا يمكن فهم دور السلامة والصحة المهنية دون التطرق إلى طبيعة هذه المخاطر، باعتبارها السبب الرئيسي لظهور الحوادث المهنية وانخفاض مستوى الأداء والكفاءة.

ويقصد بالمخاطر المهنية كل العوامل أو الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى إلحاق ضرر بالعامل، سواء كان هذا الضرر جسديًا أو نفسيًا أو حتى اجتماعيًا، نتيجة التعرض المستمر أو المفاجئ لمؤثرات بيئية أو تنظيمية داخل محيط العمل[1]. وتختلف هذه المخاطر باختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي، فالمؤسسات الصناعية على سبيل المثال تواجه مخاطر أكثر حدة مقارنة بالمؤسسات الخدمية، وهو ما يفرض ضرورة تبني سياسات وقائية متكاملة.

أولًا: المخاطر الفيزيائية (المادية)

تُعتبر المخاطر الفيزيائية من أكثر أنواع المخاطر انتشارًا داخل بيئة العمل، حيث تشمل كل العوامل الملموسة التي يمكن أن تؤدي إلى إصابة العامل بشكل مباشر. ومن بين هذه المخاطر: الضوضاء المرتفعة، درجات الحرارة العالية أو المنخفضة، الإضاءة غير الكافية، الاهتزازات، والآلات الخطرة[2].

وتؤثر هذه العوامل بشكل كبير على صحة العامل، حيث قد تؤدي الضوضاء المستمرة إلى فقدان السمع التدريجي، كما أن العمل في ظروف حرارية قاسية قد يسبب إجهادًا بدنيًا حادًا يقلل من قدرة العامل على

[1] محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 220 .

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 340 .

التركيز، مما يزيد من احتمالية وقوع الحوادث[1]. كما أن غياب وسائل الحماية كالقفازات والخوذات يعزز من خطورة هذه العوامل.

ومن منظور سوسيولوجي، فإن تعرض العامل بشكل دائم لهذه المخاطر دون تدخل وقائي من المؤسسة قد يولد لديه شعورًا بعدم الأمان، وهو ما ينعكس سلبًا على دافعيته للعمل وعلى مستوى التزامه التنظيمي، حيث يصبح أكثر ميلاً للغياب أو الانسحاب من العمل.

ثانيًا: المخاطر الكيميائية

تتمثل المخاطر الكيميائية في تعرض العامل لمواد سامة أو خطرة، سواء عبر الاستنشاق أو الملامسة المباشرة، وهو ما يشكل تهديدًا حقيقيًا على صحته. وتشمل هذه المواد الغازات، الأبخرة، الغبار الصناعي، والمواد القابلة للاشتعال أو الانفجار[2].

وتكمن خطورة هذه المخاطر في كون آثارها قد لا تظهر بشكل فوري، بل تتراكم مع مرور الوقت، مما يؤدي إلى أمراض مهنية مزمنة كأمراض الجهاز التنفسي أو التسممات الصناعية. كما أن ضعف التوعية بمخاطر هذه المواد وعدم استخدام وسائل الوقاية يزيد من حدة المشكلة[3].

وعليه، فإن التحكم في هذا النوع من المخاطر يتطلب توفير تجهيزات خاصة، مثل أنظمة التهوية، وأجهزة الحماية الفردية، إضافة إلى التكوين المستمر للعمال حول كيفية التعامل مع المواد الخطرة.

ثالثًا: المخاطر البيولوجية

ترتبط المخاطر البيولوجية بتعرض العامل لكائنات حية دقيقة كالبكتيريا والفيروسات والطفيليات، وهي أكثر شيوعًا في القطاعات الصحية والمخبرية، إلا أنها قد تظهر أيضًا في بعض الأنشطة الصناعية[4].

وتكمن خطورة هذه المخاطر في إمكانية انتقال الأمراض بين العمال، خاصة في ظل غياب شروط النظافة والتعقيم، مما قد يؤدي إلى انتشار العدوى داخل المؤسسة. كما أن الأزمات الصحية العالمية، مثل الأوبئة، أبرزت أهمية هذا النوع من المخاطر وتأثيره على استمرارية العمل.

---

[1] عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 300.

[2] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 185.

[3] منظمة العمل الدولية، السلامة والصحة المهنية، مرجع سابق، 2013 .

[4] منظمة العمل الدولية، دليل السلامة المهنية، مرجع سابق، 2015 .

رابعًا: المخاطر النفسية والتنظيمية

تُعدّ المخاطر النفسية والتنظيمية من أخطر أنواع المخاطر الحديثة، رغم أنها غير ملموسة، إلا أن تأثيرها على العامل قد يكون أعمق من المخاطر المادية. وتشمل هذه المخاطر: ضغط العمل، غموض الأدوار، الصراعات داخل العمل، ضعف التواصل، وانعدام العدالة التنظيمية[1].

ويؤدي التعرض المستمر لهذه الضغوط إلى ظهور حالات من التوتر والقلق والإجهاد المهني، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على أداء العامل، حيث تنخفض قدرته على التركيز واتخاذ القرار، كما تزيد احتمالية ارتكابه للأخطاء المهنية[2].

ومن زاوية سوسيولوجية، فإن هذه المخاطر تعكس طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، حيث أن ضعف القيادة وغياب التنظيم الجيد يؤديان إلى خلق بيئة عمل غير مستقرة، وهو ما ينعكس سلبًا على الكفاءة الجماعية للأفراد.

خامسًا: المخاطر الميكانيكية والتكنولوجية

تظهر هذه المخاطر نتيجة استخدام الآلات والتكنولوجيا الحديثة داخل بيئة العمل، حيث قد تؤدي الأعطال التقنية أو سوء استخدام المعدات إلى وقوع حوادث خطيرة[9]. كما أن التطور التكنولوجي، رغم إيجابياته، قد يفرض على العامل تحديات جديدة تتطلب مهارات إضافية، وفي حال عدم توفرها قد يصبح عرضة للخطر.

خلاصة تحليلية

من خلال ما سبق، يتضح أن المخاطر المهنية ليست مجرد عوامل عرضية، بل هي جزء من البنية التنظيمية للمؤسسة، حيث تؤثر بشكل مباشر على سلوك العامل وكفاءته. فكلما ارتفع مستوى المخاطر داخل بيئة العمل، انخفضت درجة الأمان النفسي والوظيفي، وهو ما يؤدي إلى تراجع الأداء والإنتاجية.

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 210 .

[2] ستيفن روبنز، السلوك التنظيمي، ترجمة، دار المريخ، 2007، ص 420 .

وعليه، فإن التحكم في هذه المخاطر لا يتم فقط من خلال الإجراءات التقنية، بل يتطلب أيضًا تبني مقاربة شاملة تدمج بين سياسات الموارد البشرية وإجراءات السلامة المهنية، بما يحقق التوازن بين متطلبات الإنتاج وحماية العامل.

المطلب الرابع: المعايير الدولية للسلامة والصحة المهنية(ISO 45001)

في ظل تزايد المخاطر المهنية وتعقّد بيئات العمل داخل المؤسسات المعاصرة، لم يعد الاعتماد على الإجراءات التقليدية كافيًا لضمان سلامة العمال، بل أصبح من الضروري تبني أنظمة معيارية حديثة تقوم على أسس علمية ومنهجية واضحة. وفي هذا الإطار، ظهرت المعايير الدولية للسلامة والصحة المهنية، وعلى رأسها معيار **ISO 45001**، كإطار تنظيمي متكامل يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات في مجال السلامة المهنية[1].

ويُعدّ هذا المعيار من أحدث الأنظمة الدولية التي طورتها المنظمة الدولية للتقييس، حيث جاء ليعوض المعيار السابقOHSAS 18001 ، ويؤسس لنظام إدارة يعتمد على الوقاية بدل الاستجابة للحوادث، من خلال تحديد المخاطر مسبقًا والعمل على التحكم فيها قبل وقوعها[2].

أولًا: مفهوم معيارISO 45001

يمكن تعريف معيار ISO 45001 بأنه نظام إداري دولي يهدف إلى مساعدة المؤسسات على توفير بيئة عمل آمنة وصحية، من خلال تحديد المخاطر المهنية، وتقييمها، ووضع الإجراءات الوقائية المناسبة للحد منها[3].

ويقوم هذا المعيار على فكرة أساسية مفادها أن السلامة المهنية ليست مسؤولية قسم معين فقط، بل هي مسؤولية جماعية تشمل جميع مستويات المؤسسة، بدءًا من الإدارة العليا وصولًا إلى العامل البسيط، وهو ما يعزز ثقافة السلامة داخل التنظيم.

كما يركز هذا النظام على دمج السلامة المهنية ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تصبح جزءًا من عملية اتخاذ القرار، وليس مجرد إجراء ثانوي أو تكميلي.

---

[1] المنظمة الدولية للتقييس، **ISO 45001:2018**، جنيف، 2018 .

[2] منظمة العمل الدولية، **السلامة والصحة المهنية**، مرجع سابق .

[3] محمد عبد الفتاح، **السلامة المهنية**، مرجع سابق، ص 120.

ثانيًا: مبادئ نظام ISO 45001

يرتكز معيار ISO 45001 على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن فعاليته داخل المؤسسات، ومن أهمها:

- **مبدأ الوقاية بدل العلاج** :حيث يتم التركيز على تحديد مصادر الخطر قبل وقوع الحوادث، والعمل على تقليلها أو القضاء عليها[1] .
- **مبدأ التحسين المستمر** :إذ تسعى المؤسسة إلى تطوير نظام السلامة بشكل دائم من خلال التقييم والمتابعة .
- **مبدأ المشاركة الجماعية** :إشراك العمال في تحديد المخاطر واقتراح الحلول، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء .
- **مبدأ القيادة والالتزام** :حيث تلعب الإدارة العليا دورًا أساسيًا في دعم وتطبيق نظام السلامة .

ومن خلال هذه المبادئ، يتحول نظام السلامة من مجرد إجراءات شكلية إلى ثقافة تنظيمية متجذرة داخل المؤسسة.

ثالثًا: عناصر نظام السلامة وفق ISO 45001

يتكون نظام ISO 45001 من مجموعة من العناصر المتكاملة التي تهدف إلى ضمان فعالية تطبيقه، ومن أبرزها:

1. **تحليل سياق المؤسسة** :فهم البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على السلامة المهنية .
2. **تحديد المخاطروتقييمها** :وهي الخطوة الأساسية التي يتم من خلالها التعرف على مصادر الخطر[2] .
3. **وضع السياسات والإجراءات الوقائية** :بما يتناسب مع طبيعة النشاط .
4. **التدريب والتوعية** :رفع مستوى وعي العمال بالمخاطر وكيفية التعامل معها .
5. **المر اقبة والتقييم المستمر** :لضمان فعالية الإجراءات المتخذة .

وتُظهر هذه العناصر أن السلامة المهنية ليست نشاطًا معزولًا، بل نظام متكامل يرتبط بجميع وظائف المؤسسة.

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 225 .

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 350 .

رابعًا: أهمية تطبيق ISO 45001 داخل المؤسسة

تتجلى أهمية هذا المعيار في كونه يحقق مجموعة من الفوائد الاستراتيجية للمؤسسة، من أهمها:

- **تقليل الحوادث والإصابات المهنية**، مما يحافظ على المورد البشري ويضمن استمرارية العمل .
- **تحسين الكفاءة والإنتاجية**، حيث يعمل العامل في بيئة آمنة خالية من [1] .
- **تعزيز صورة المؤسسة** أمام الشركاء والعملاء .
- **الامتثال للتشريعات القانونية** المتعلقة بالسلامة المهنية .

كما أن تطبيق هذا النظام يساهم في تقليل التكاليف الناتجة عن الحوادث، مثل التعويضات والتوقف عن العمل، وهو ما يعزز الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

خامسًا: العلاقة بين ISO 45001 وكفاءة العمال

من خلال التحليل السوسيولوجي والتنظيمي، يمكن القول إن تطبيق معيار ISO 45001 لا يؤثر فقط على السلامة، بل يمتد تأثيره إلى كفاءة العمال بشكل مباشر.

فالعامل الذي يعمل في بيئة منظمة وآمنة يشعر **بالأمان النفسي**، وهو ما ينعكس على مستوى تركيزه وقدرته على اتخاذ القرار، كما يقلل من الأخطاء المهنية الناتجة عن التوتر والخوف[2]. إضافة إلى ذلك، فإن إشراك العمال في برامج السلامة يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، مما يزيد من التزامهم التنظيمي.

ومن جهة أخرى، فإن غياب هذه المعايير يؤدي إلى بيئة عمل غير مستقرة، تتسم بكثرة الحوادث والضغوط، وهو ما ينعكس سلبًا على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

خلاصة تحليلية

يتضح مما سبق أن معيار ISO 45001 يمثل نقلة نوعية في إدارة السلامة المهنية، حيث ينقلها من مجرد إجراءات تقليدية إلى نظام إداري استراتيجي متكامل. كما أن تطبيقه لا يقتصر على حماية العمال، بل يسهم في تحسين كفاءتهم وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 190.
[2] ستيفن روبنز، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 430.

وعليه، فإن تبني هذا المعيار داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في السياق الجزائري، يُعد خطوة أساسية نحو تحقيق بيئة عمل آمنة ومنتجة، تقوم على التكامل بين السلامة المهنية وسياسات الموارد البشرية.

المطلب الخامس: العلاقة بين السلامة المهنية وكفاءة العمال

تُعد العلاقة بين السلامة المهنية وكفاءة العمال من العلاقات الجوهرية التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات الحديثة، خاصة في ظل التحولات التي عرفتها بيئات العمل المعاصرة، حيث لم يعد الأداء المهني يُقاس فقط بكمية الإنتاج، بل أصبح يرتبط كذلك بجودة بيئة العمل ومستوى الأمان الذي توفره المؤسسة للعامل.

وفي هذا السياق، يمكن القول إن السلامة المهنية تمثل أحد المحددات الأساسية لكفاءة العمال، إذ أن توفر بيئة عمل آمنة وصحية ينعكس بشكل مباشر على سلوك العامل وأدائه، بينما يؤدي غيابها إلى نتائج عكسية تؤثر سلبًا على الإنتاجية والاستقرار التنظيمي.

أولًا: تأثير السلامة المهنية على الأداء المهني

إن العامل الذي يعمل في بيئة تتوفر فيها شروط السلامة يشعر بدرجة عالية من **الأمان النفسي والوظيفي**، وهو ما يساعده على التركيز في أداء مهامه دون خوف من التعرض للإصابات أو الحوادث. وهذا الشعور بالأمان يُعد من العوامل الأساسية التي ترفع من مستوى الكفاءة، حيث يصبح العامل أكثر قدرة على اتخاذ القرار وأكثر دقة في تنفيذ العمل[1].

في المقابل، فإن العمل في بيئة غير آمنة يؤدي إلى تشتت الانتباه وزيادة التوتر، وهو ما ينعكس على جودة الأداء، حيث ترتفع نسبة الأخطاء المهنية وتنخفض الإنتاجية. كما أن الخوف المستمر من المخاطر قد يدفع العامل إلى تبني سلوكيات دفاعية، مثل التباطؤ في العمل أو تجنب المهام الخطرة.

[1] حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 240 .

ثانيًا: السلامة المهنية كعامل محفّز للكفاءة

لا تقتصر السلامة المهنية على الجانب الوقائي فقط، بل يمكن اعتبارها أيضًا وسيلة من وسائل التحفيز غير المباشر، حيث إن اهتمام المؤسسة بسلامة العمال يعكس تقديرها لهم، وهو ما يعزز من دافعيتهم للعمل[1].

فالعامل الذي يشعر بأن المؤسسة تهتم بصحته وسلامته، يطور نوعًا من **الولاء التنظيمي**، مما يدفعه إلى بذل مجهود أكبر وتحقيق أداء أفضل. كما أن توفير ظروف عمل آمنة يسهم في تقليل الضغوط المهنية، وهو ما يساعد على تحسين الحالة النفسية للعامل.

ثالثًا: دور السلامة المهنية في تقليل الغيابات والحوادث

تؤدي الحوادث المهنية إلى غياب العمال عن العمل، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على سير العملية الإنتاجية. كما أن الإصابات قد تؤدي إلى فقدان الكفاءات، خاصة إذا كانت هذه الإصابات خطيرة أو مزمنة[2].

ومن هنا، فإن تطبيق إجراءات السلامة المهنية يساهم في:

- تقليل الحوادث
- الحد من الغيابات
- الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة

وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الكفاءة داخل المؤسسة.

رابعًا: السلامة المهنية والاستقرار التنظيمي

تلعب السلامة المهنية دورًا مهمًا في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، حيث إن بيئة العمل الآمنة تقلل من التوتر والصراعات بين العمال، وتعزز من العلاقات المهنية داخل التنظيم.

ومن منظور سوسيولوجي، فإن الاستقرار التنظيمي يُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على كفاءة العمال، حيث إن العامل الذي يعمل في بيئة مستقرة يكون أكثر التزامًا وانضباطًا، وأكثر استعدادًا للتعاون مع زملائه[3].

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مرجع سابق، ص 195 .

[2] منظمة العمل الدولية، **السلامة والصحة المهنية**، مرجع سابق .

[3] ستيفن روبنز، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 440.

خامسًا: السلامة المهنية كجزء من النظام التنظيمي

لا يمكن النظر إلى السلامة المهنية كعنصر منفصل عن باقي وظائف المؤسسة، بل هي جزء من النظام التنظيمي الذي يؤثر في سلوك العمال. فكلما كانت سياسات السلامة مندمجة مع سياسات الموارد البشرية، كلما كان تأثيرها على الكفاءة أكبر.

وفي هذا الإطار، فإن التكامل بين:

- التكوين المهني
- التحفيز
- السلامة المهنية

يؤدي إلى خلق بيئة عمل متوازنة تساعد على تطوير قدرات العمال وتحسين أدائهم.

خلاصة تحليلية

يتضح مما سبق أن السلامة المهنية لا تقتصر على كونها وسيلة لحماية العامل من المخاطر، بل تمثل عاملًا استراتيجيًا في تحسين كفاءته المهنية. فالعامل الذي يعمل في بيئة آمنة يتمتع بقدرة أكبر على التركيز والإبداع، كما يكون أكثر التزامًا وانتماءً للمؤسسة.

وعليه، فإن الاستثمار في السلامة المهنية يُعد استثمارًا في المورد البشري، حيث يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية، وهو ما يتوافق بشكل مباشر مع إشكالية دراستنا.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث، يتضح أن السلامة والصحة المهنية لم تعد مجرد مجموعة من الإجراءات التقنية التي تهدف إلى الوقاية من الحوادث، بل أصبحت تمثل نظامًا متكاملاً يرتبط بمختلف جوانب التنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية. فهي تعكس درجة تطور المؤسسة ووعيها بأهمية المورد البشري، باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة والاستمرارية.

كما تبين أن بيئة العمل، بما تتضمنه من مخاطر مهنية مختلفة، تلعب دورًا حاسمًا في تحديد سلوك العامل ومستوى أدائه، حيث أن تعرض العامل لمخاطر فيزيائية أو نفسية أو تنظيمية دون وجود إجراءات وقائية فعالة يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وارتفاع معدلات الحوادث والغيابات، وهو ما يؤثر سلبًا على التوازن التنظيمي داخل المؤسسة.

وفي المقابل، فإن تبني سياسات فعالة في مجال السلامة المهنية، خاصة من خلال الاعتماد على معايير دولية حديثة مثل ISO 45001 ، يساهم في خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة، تعزز من شعور العامل بالأمان النفسي والوظيفي، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى تركيزه والتزامه وكفاءته المهنية.

كما أظهر التحليل أن العلاقة بين السلامة المهنية وكفاءة العمال هي علاقة تكامل وتأثير متبادل، حيث تمثل السلامة أحد المحددات الأساسية للأداء المهني، في حين تُعد الكفاءة مؤشرًا على مدى فعالية السياسات الوقائية المعتمدة داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، فإن أي خلل في نظام السلامة المهنية سينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الفردي والجماعي.

وعليه، يمكن التأكيد على أن تحقيق الكفاءة المهنية داخل المؤسسة لا يقتصر على تطوير مهارات العمال فقط، بل يتطلب أيضًا توفير بيئة عمل آمنة وصحية، تقوم على التكامل بين سياسات الموارد البشرية وإجراءات السلامة المهنية، وهو ما يمهد للانتقال إلى دراسة الكفاءة الأدائية كأحد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث.

المبحث الثالث: الكفاءة الأدائية

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الأدائية

تُعدّ الكفاءة الأدائية من المفاهيم الأساسية التي تحتل مكانة محورية في الدراسات التنظيمية الحديثة، وذلك لارتباطها المباشر بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فلم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بحجم الموارد التي تمتلكها، بل بمدى قدرتها على استغلال هذه الموارد، خاصة المورد البشري، بشكل أمثل.

وفي هذا السياق، يُنظر إلى الكفاءة الأدائية على أنها نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية، حيث تعكس قدرة العامل على أداء مهامه وفق المعايير المحددة، مع تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن[1]. وهي بذلك تمثل مؤشرًا حقيقيًا على فعالية السياسات الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة.

وقد عرّفها بعض الباحثين بأنها **مدى قدرة الفرد على إنجاز العمل المطلوب منه بدرجة عالية من الإتقان، مع الالتزام بالمعايير التنظيمية والزمنية المحددة**[2]، بينما يرى آخرون أنها تمثل **القدرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التقنية والسلوك التنظيمي داخل بيئة العمل**[3].

كما يمكن تعريف الكفاءة الأدائية من منظور سوسيولوجي بأنها **نتاج تفاعل الفرد مع محيطه التنظيمي، حيث تتأثر بعوامل مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، وظروف العمل، ومستوى التحفيز**، وهو ما يمنحها بعدًا يتجاوز الأداء الفردي ليشمل السياق الاجتماعي الذي يتم فيه العمل.

ومن خلال هذه التعاريف، يتضح أن الكفاءة الأدائية لا ترتبط فقط بقدرات العامل، بل تتأثر أيضًا بالبيئة التي يعمل فيها، وهو ما يجعلها مرتبطة بشكل مباشر بموضوع دراستنا، خاصة فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية.

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مرجع سابق، ص 210.

[2] فريد النجار، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 130

[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، مرجع سابق، ص 140.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة الأدائية

تُعتبر الكفاءة الأدائية مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث لا يمكن حصرها في جانب واحد فقط، بل تتكون من مجموعة من العناصر التي تتكامل فيما بينها لتعكس مستوى الأداء داخل المؤسسة.

أولًا: البعد المعرفي

ويتمثل في المعارف النظرية والتطبيقية التي يمتلكها العامل، والتي تساعده على فهم طبيعة العمل ومتطلباته. فكلما زاد مستوى المعرفة، زادت قدرة العامل على اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق أداء أفض[1].

ثانيًا: البعد المهاري

ويتعلق بالمهارات العملية والتقنية التي يكتسبها العامل من خلال التدريب والخبرة، والتي تمكنه من تنفيذ العمل بكفاءة. وتُعد هذه المهارات من أهم محددات الكفاءة، خاصة في المؤسسات ذات الطابع التقني[2].

ثالثًا: البعد السلوكي

يرتبط هذا البعد بسلوك العامل داخل المؤسسة، مثل الالتزام والانضباط والتعاون مع الزملاء. وهو بعد مهم في علم اجتماع العمل، حيث يعكس مدى اندماج العامل داخل التنظيم[3].

رابعًا: البعد النفسي

يتعلق بالحالة النفسية للعامل، مثل الشعور بالأمان والرضا الوظيفي، والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء. وهنا يظهر دور السلامة المهنية في تعزيز هذا البعد.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة الأدائية

تُعد عملية قياس الكفاءة الأدائية من المسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء العاملين، حيث يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء.

ومن أهم المؤشرات المعتمدة في قياس الكفاءة:

- **الإنتاجية** :كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة[4]
- **جودة الأداء** :مدى دقة العمل وخلوه من الأخطاء

[1] فريد النجار، مرجع سابق، ص 135 .
[2] كامل بربر، مرجع سابق، ص 145 .
[3] ستيفن روبنز، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 450.
[4] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 360 .

- **الالتزام الوظيفي** :احترام القوانين والتنظيمات
- **القدرة على العمل الجماعي**
- **مستوى المبادرة والابتكار**

وتُظهر هذه المؤشرات أن الكفاءة لا تقاس فقط بالكم، بل تشمل كذلك الجوانب النوعية والسلوكية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الكفاءة الأدائية

تتأثر الكفاءة الأدائية بمجموعة من العوامل التي تتداخل فيما بينها، ومن أهمها:

- **سياسات الموارد البشرية**)التدريب، التحفيز، التقييم)[1]
- **ظروف العمل** (البيئة، التجهيزات)
- **السلامة المهنية** (الأمان، الوقاية من المخاطر)
- **نمط القيادة**
- **الثقافة التنظيمية**

ومن خلال ذلك، يتضح أن الكفاءة الأدائية ليست نتيجة لعامل واحد، بل هي نتاج منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية.

المطلب الخامس: العلاقة بين الكفاءة الأدائية وسياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية

تُعد الكفاءة الأدائية المحصلة النهائية لتفاعل سياسات الموارد البشرية مع ظروف العمل داخل المؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بالسلامة المهنية. فكلما كانت هذه السياسات فعالة ومتكاملة، كلما انعكس ذلك إيجابًا على أداء العمال.

فسياسات الموارد البشرية تسهم في:

- تطوير مهارات العامل
- تحفيزه
- تحسين أدائه

[1] ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 110 .

في حين تعمل السلامة المهنية على:

- توفير بيئة آمنة
- تقليل الضغوط
- تعزيز الاستقرار

ومن خلال هذا التكامل، تتحقق الكفاءة الأدائية، حيث يصبح العامل قادرًا على أداء مهامه في ظروف مناسبة تساعده على تحقيق أفضل النتائج.

خلاصة تحليلية

يتضح أن الكفاءة الأدائية تمثل نتيجة طبيعية لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية، وعلى رأسها سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية. وبالتالي، فإن تحسين الكفاءة داخل المؤسسة يتطلب تبني مقاربة شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع هذه العناصر.

الفصل الثاني: التحقيق الميداني:

- **مقدمة الفصل الثاني:**

يبرز لنا التلازم العضوي والوظيفي بين سياستي الموارد البشرية والسلامة المهنية كأحد أهم المداخل لفهم ديناميكية العمل داخل المؤسسات الكبرى. فمن جهة، تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال سياسات التوظيف، التحفيز، التكوين، وتقييم الأداء إلى صياغة "عقد نفسي" متين يربط العامل بمؤسسته ويحفز دافعيته وانتماءه. ومن جهة أخرى، تتدخل إدارة السلامة والصحة المهنية لتوفير الدرع الواقي الذي يضمن الحماية الجسدية والنفسية لهذا العامل من مخاطر بيئة العمل. إن هذا التكامل يمثل حتمية إدارية وسوسيولوجية؛ إذ لا يمكن الحديث عن كفاءة إنتاجية أو إبداع مهني في بيئة تفتقر إلى مقومات الأمان وتطغى عليها هواجس الخطر، كما لا يمكن لتدابير الوقاية أن تنجح إذا كان العامل يعاني من التهميش، الاغتراب الوظيفي، أو غياب التقدير. فالشعور بالطمأنينة والإحساس بالعدالة التنظيمية هما الجناحان اللذان يحلّقان بأداء العامل نحو مستويات الجودة والتميز.

تكتسي هذه المقاربة أهمية استثنائية وأبعاداً أكثر تعقيداً عند إسقاطها على بيئات العمل ذات الطبيعة الصناعية واللوجستية الحساسة، وتبرز "مؤسسة ميناء أرزيو" كنموذج حي وميدان خصب لهذه القراءة، باعتبارها الرئة النفطية للاقتصاد الجزائري وواحداً من أهم الأقطاب البتروكيماوية في حوض البحر الأبيض المتوسط. فهذا الفضاء الاستراتيجي لا يمثل مجرد بنية تحتية لتبادل السلع وتصدير المحروقات، بل هو نسق سوسيوتقني بالغ التعقيد، يعمل فيه العمال على مدار الساعة وسط ضغوطات إنتاجية هائلة، بيئة مشبعة بالمخاطر الكيميائية والميكانيكية، وإيقاع زمني لا يعرف التوقف. في هذا الميدان القاسي، تتجسد يومياً التحديات الحقيقية للتوفيق بين حتمية تسريع وتيرة العمليات المينائية لضمان التنافسية الدولية وسلاسة سلاسل التوريد، وبين الضرورة الأخلاقية والقانونية لحماية أرواح العمال وصحتهم.

إن الغوص في سوسيولوجيا العمل داخل مؤسسة ميناء أرزيو يكشف لنا أن الكفاءة ليست رقماً أو متغيراً مستقلاً، بل هي محصلة تفاعل عميق ومستمر بين سياسات الإدارة والممارسة الميدانية. تتأثر هذه الكفاءة بشكل مباشر بكيفية إدارة ضغوط العمل اليومية، وتوزيع الأدوار بين الجنسين، وتصميم برامج التكوين المستمر، وكيفية التعامل مع حوادث العمل والأمراض المهنية التي تهدد باستنزاف الطاقات. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا العمل ليسلط الضوء على عمق العلاقة التبادلية بين الموارد البشرية والسلامة المهنية، متجاوزاً التحليلات السطحية أو السرد الوصفي للنصوص القانونية، ليعالج الظاهرة من جذورها السلوكية والتنظيمية. ويهدف هذا الطرح إلى تقديم قراءة تحليلية نقدية تفكك الشفرة المعقدة لتأثير هاتين السياستين على كفاءة العمال بمختلف تخصصاتهم ومناصبهم، وتقديم رؤية متكاملة تؤكد على أن الاستثمار الحقيقي في رفاهية العامل وأمنه هو المحرك الأساسي والضامن الوحيد للتنمية المستدامة والنجاح الاقتصادي في واحدة من أهم المؤسسات السيادية بالجزائر.

- **المبحث الأول: تقديم المؤسسة:**

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.

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

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

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

تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتنظيم 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

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

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

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

- هيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء أرزيو



المبحث الثاني: تحليل سياستي الموارد البشرية و السلامة المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA:

تشكل مؤسسة ميناء أرزيو، باعتبارها الرئة النفطية للجزائر وواحداً من أهم الأقطاب الصناعية واللوجستية في حوض البحر الأبيض المتوسط، حقلاً سوسيولوجياً وإدارياً بالغ التعقيد تتشابك فيه حتميات الإنتاج الاقتصادي مع ضرورات الحماية البشرية. إن تحليل سياستي الموارد البشرية والسلامة المهنية في هذا الفضاء الاستراتيجي يتطلب تجاوز القراءة السطحية للنصوص الإدارية أو الهياكل التنظيمية، للغوص في عمق التفاعلات اليومية بين الإدارة والعامل، وبين الإنسان والآلة وبيئة العمل المحفوفة بالمخاطر. فالميناء ليس مجرد بنية تحتية لتصدير المحروقات والسلع، بل هو نسق اجتماعي حي، حيث تعكس سياسات الموارد البشرية فلسفة المؤسسة في تثمين رأس مالها البشري، في حين تترجم سياسات السلامة المهنية مدى التزامها الأخلاقي والقانوني بالحفاظ على الحياة. وفي هذا السياق، يبدو جلياً أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ذات طابع صناعي حساس تواجه تحدياً مزدوجاً، يتمثل في التوفيق بين نمط التسيير الإداري الذي قد يتسم بالبيروقراطية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، وبين الحاجة الماسة إلى مرونة إدارية قادرة على تحفيز عمال يواجهون ضغوطاً نفسية وجسدية يومية. إن سياسة التوظيف والتدريب والتحفيز هنا لا يمكن أن تكون مجرد استجابة لمتطلبات هيكلية، بل يجب أن تكون أداة هندسية لصناعة الولاء التنظيمي. فعندما يشعر العامل المينائي بأن مساره المهني واضح، وأن جهوده مقدرة من خلال نظام تقييم موضوعي وشبكة حوافز تتناسب مع حجم المخاطر والجهد المبذول، يترسخ لديه ما يُعرف في علم الاجتماع التنظيمي بـ"العقد النفسي" الإيجابي. هذا العقد غير المكتوب هو الذي يدفعه إلى الانتقال من حالة الامتثال الروتيني للأوامر إلى حالة الالتزام العميق بأهداف المؤسسة، مما ينعكس بشكل مباشر على معدلات الكفاءة ويقلل من ظواهر الاغتراب المهني والنزاعات العمالية التي قد تعطل عجلة الإنتاج.

غير أن هذا الالتزام التنظيمي يظل هشاً ومفتقداً لركيزته الأساسية ما لم يكن مسنوداً بسياسة صارمة وفعالة للسلامة والصحة المهنية، خاصة في بيئة متشبعة بالمواد الكيميائية والغازية ومعدات الشحن الثقيلة كبيئة ميناء أرزيو، حيث أي خطأ بشري أو تساهل إداري قد يؤدي إلى كوارث وخيمة. من هنا، تتحول سياسة السلامة المهنية من مجرد إدارة تقليدية للمخاطر أو استجابة شكلية لدفاتر الشروط والمعايير الدولية، إلى قضية بقاء وسلوك يومي متأصل. إن التحليل السوسيولوجي لواقع السلامة في مثل هذه المؤسسات يكشف غالباً عن التوتر الكامن بين "العمل الموصوف" المتمثل في الإجراءات الوقائية الصارمة،

و"العمل الحقيقي" المتمثل في الممارسات الميدانية للعمال. فقد يميل بعض العمال، تحت ضغط الوقت وتكثيف وتيرة العمل أو نتيجة للتعود القاتل على الخطر (تطبيع الخطر)، إلى تجاوز بعض بروتوكولات السلامة لتحقيق سرعة في الإنجاز. وهنا يبرز الدور الجوهري للتقاطع العضوي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة السلامة المهنية؛ حيث لا يكفي توفير معدات الوقاية الشخصية أو تعليق لافتات التحذير، بل يجب بناء ثقافة تنظيمية متكاملة تجعل من السلامة قيمة جوهرية غير قابلة للتفاوض. ويتحقق ذلك من خلال سياسات تدريب مستمرة وموجهة لا تكتفي بتلقين القواعد الجافة، بل تستهدف تغيير القناعات السلوكية السلبية، وإشراك العمال في تقييم المخاطر وتصميم الحلول، مما يمنحهم شعوراً بالتمكين، ويحولهم من مجرد منفذين لتعليمات الأمن الصناعي إلى شركاء فاعلين في صناعة الأمان.

بالتعمق أكثر في ديناميكية العلاقة بين هاتين السياستين، يتضح أن الكفاءة الإنتاجية في ميناء أرزيو ليست متغيراً مستقلاً أو نتاجاً للتقنية الحديثة فحسب، بل هي حاصل تفاعل سيكولوجي واجتماعي بين الشعور بالعدالة والمكافأة من جهة، والشعور بالطمأنينة والأمان من جهة أخرى. فالضغط الإنتاجي لضمان انسيابية سلاسل التوريد العالمية، إذا لم يكن مصحوباً برعاية صحية ونفسية للعامل ونظام مناوبات يحترم ساعته البيولوجية وقدرته على التعافي، سيؤدي حتماً إلى الإنهاك الوظيفي، والذي يُعد المسبب الأول لضعف الانتباه وحوادث العمل وتراجع جودة الأداء. لذلك، فإن السياسة الناجحة تتبنى مقاربة شمولية تعتبر الإنفاق على رفاهية العامل وتأمينه وبيئة عمله استثماراً استراتيجياً يعود بعوائد مضاعفة في شكل استقرار وظيفي وكفاءة تشغيلية، وليس تكلفة مالية تستوجب التقليص. كما أن تفعيل دور النقابات ولجان حفظ الصحة والسلامة المهنية يمثل خطوة محورية في بناء حوار اجتماعي مؤسسي يمتص الاحتقانات ويوحد الرؤى. وفي المحصلة، فإن نجاح مؤسسة ميناء أرزيو في الحفاظ على مكانتها التنافسية والريادية لا يرتهن فقط بتحديث منشآتها أو توسيع قدراتها اللوجستية، بل يعتمد في جوهره الأعمق على مدى قدرتها على تبني فلسفة إدارية إنسانية وعلمية متقدمة، تجعل من تطوير رأس المال البشري والحفاظ على حياته وكرامته المهنية المحور الذي تدور حوله كل الاستراتيجيات، فالمؤسسة التي توفر بيئة عمل آمنة ومحفزة وعادلة هي وحدها القادرة على خلق عامل منتمٍ ومبادر، قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والتميز.

إن التنزيل الفعلي للمقاربة السوسيولوجية والإدارية لسياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية في مؤسسة ميناء أرزيو يقتضي الانتقال من التحليل الماكرو-تنظيمي إلى ملامسة الواقع الميكرو-سوسيولوجي للمهن ومناصب العمل، فالميناء ليس كتلة وظيفية متجانسة، بل هو فسيفساء من التخصصات الدقيقة التي تختلف فيها مستويات الضغط، ونوعية المخاطر، وطبيعة الكفاءة المطلوبة. إن نجاح أي سياسة إدارية أو وقائية يرتبط بمدى تفصيلها لتتلاءم مع الخصوصية المهنية لكل منصب، حيث يتخذ التفاعل بين الإنسان والآلة والبيئة أشكالاً متعددة تتطلب استجابات هندسية وبشرية دقيقة للتخفيف من حدة التوتر المهني وضمان استمرارية الأداء العالي.

بالنسبة للمرشدين البحريين وقباطنة القاطرات ومشغلي غرف التحكم، فإن الخطر هنا يكتسي طابعاً غير مرئي في أغلبه، حيث يتركز العبء في الإرهاق الذهني والضغط النفسي الشديد. فهؤلاء يتحملون مسؤوليات جسيمة تتعلق بتوجيه ناقلات المحروقات الضخمة أو إدارة تدفق الغاز والنفط عبر شبكات معقدة، وأي خطأ في التقدير قد يكلف المؤسسة كوارث بيئية واقتصادية لا تُقدر بثمن. في هذه المناصب، تتجلى كفاءة سياسة الموارد البشرية في إدارة "التعب المعرفي" من خلال هندسة جداول مناوبات تحترم الإيقاع البيولوجي (الكرونوبيولوجيا)، وتوفير برامج دعم نفسي، فضلاً عن التدريب المستمر عبر أجهزة المحاكاة لتعزيز سرعة البديهة. وتتقاطع هذه السياسة مع بروتوكولات السلامة التي يجب أن تركز على بيئة العمل المريحة (الأرغونوميا) في غرف التحكم ومقصورات القيادة، لتقليل التشتت البصري والسمعي، مما يمنح الموظف الصفاء الذهني الضروري لاتخاذ قرارات حاسمة في أجزاء من الثانية.

عند تسليط الضوء على سائقي الرافعات الجسرية ومُشغلي الآليات الثقيلة، نجد أنفسنا أمام نوع آخر من التحديات السوسيولوجية والفيزيولوجية. فهذا العامل يعيش عزلة مكانية داخل مقصورته المعلقة لساعات طويلة، ويواجه مخاطر الانزلاق، سقوط الحمولات، والتعامل مع مواد حساسة وسط حركة مينائية لا تهدأ. إن الكفاءة في هذا المنصب تتآكل بسرعة تحت وطأة الروتين والعزلة، وهنا يتوجب على إدارة الموارد البشرية تصميم أنظمة تقييم لا تكافئ فقط حجم الحاويات أو الأنابيب المنقولة، بل تكافئ الالتزام الدقيق بمعايير السلامة، لتفادي ظاهرة "التسرع الإنتاجي" على حساب الأمن. كما أن سياسات السلامة المهنية مُطالبة بالتحديث الدوري للمعدات لتخفيف الاهتزازات الميكانيكية التي تسبب أمراضاً مهنية مزمنة

في الظهر والمفاصل، فالعامل الذي يتألم بصمت لا يمكنه تقديم أداء فعال، مما يجعل من الرعاية الصحية الاستباقية جزءاً لا يتجزأ من صيانة رأس المال البشري.

أما فنيو الصيانة وعمال الشحن والتفريغ (عمال الرصيف)، فهم يمثلون الخطوط الأمامية للعمل الميناني، حيث الاحتكاك المباشر والعنيف أحياناً مع المخاطر المادية، من مساحات العمل الضيقة، إلى التسربات الكيميائية، وصولاً إلى مخاطر التكهرب أو السقوط. إن كفاءة هؤلاء العمال ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى إحساسهم بالحماية الميدانية. تتطلب سياسة السلامة المهنية هنا صرامة مطلقة في تطبيق إجراءات "العزل والتأمين (LOTO) "وتوفير معدات الوقاية الشخصية ذات الجودة العالية. وبالموازاة، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز مكانة هؤلاء العمال سوسيولوجياً داخل المؤسسة، عبر الإقرار بقيمة جهدهم البدني من خلال شبكة أجور وعلاوات خطر عادلة، وتوفير مسارات ترقية مهنية تخرجهم من دائرة "العمل الشاق المحض" إلى دائرة "العمل الفني المقدر"، مما يحد من معدلات الغياب ودوران العمالة التي ترهق ميزانية المؤسسة وتعرقل برامج الصيانة والإنتاج.

في قلب هذه الديناميكية المعقدة، يبرز دور مشرفي ومهندسي السلامة والأمن الصناعي (HSE)، الذين يمثلون همزة الوصل بين التخطيط الإداري والممارسة الميدانية. لا يقتصر دورهم على الجانب التقني الزجري، بل يتعداه إلى دور سوسيولوجي وتفاوضي بالغ الأهمية؛ فهم مطالبون بفك التوتر الدائم بين مشرفي الإنتاج الذين يسعون لتقليص وقت العمل، وبين العمال الذين قد يتذمرون من قيود السلامة. إن إدارة الموارد البشرية مطالبة بانتقاء وتدريب هؤلاء المشرفين ليس فقط على القوانين والمعايير، بل على مهارات القيادة، الاتصال الفعال، والذكاء العاطفي، ليتمكنوا من إقناع زملائهم بأن السلامة ليست عائقاً بيروقراطياً، بل هي ضمانة لعودتهم سالمين إلى عائلاتهم. بهذا التكامل الدقيق والمعمق، الذي يلامس أدق تفاصيل المناصب المهنية، تتشكل ثقافة تنظيمية متراصة في مؤسسة ميناء أرزيو، حيث تندمج الموارد البشرية والسلامة المهنية كترسين في عجلة واحدة، تدفع بكفاءة العمال نحو مستويات تلبي الطموحات الاستراتيجية للاقتصاد الوطني.

ومع الغوص في تفاصيل المشهد الميكرو-سوسيولوجي لمؤسسة ميناء أرزيو، تتجلى حقيقة التفاعل المعقد بين سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية بشكلها الأكثر وضوحاً وحدةً في الممارسة اليومية للعمل، حيث يتحول التنظيم الإداري النظري إلى سلوكيات، وقرارات لحظية، وتفاعلات حية بين العمال وبيئتهم المليئة

بالتحديات. فالعمل اليومي في هذا القطب البتروكيماوي واللوجستي لا يعرف التوقف، ويخضع لإيقاع زمني ضاغط ومستمر على مدار الساعة، مما يخلق هوة حتمية بين "العمل الموصوف" في أدلة الإجراءات، و"العمل الحقيقي" الذي يفرضه الميدان. في هذا الخضم، يجد العامل نفسه يومياً أمام مفارقة تنظيمية صامتة: كيف يوازن بين تطلعات الإدارة (التي تمثلها سياسات الموارد البشرية) في تحقيق أقصى درجات الكفاءة وسرعة الشحن والتفريغ لضمان التنافسية، وبين تعليمات السلامة المهنية التي تتطلب التروي والالتزام بخطوات وقائية صارمة قد تبطئ من وتيرة الإنجاز. إن هذا التوتر اليومي يولد ما يُعرف في سوسيولوجيا العمل بـ "تطبيع الخطر"، حيث يعتاد العامل بمرور الوقت على تجاوز بعض بروتوكولات الأمان كآلية لتسريع العمل وإثبات كفاءته أمام رؤسائه، لاسيما إذا كانت سياسة التحفيز والتقييم تكافئ الحجم والسرعة وتتغاضى ضمناً عن كيفية الإنجاز، وهو ما يمهد الطريق مباشرة لوقوع حوادث العمل.

إن حوادث العمل في بيئة مينائية قاسية كميناء أرزيو لا يمكن مقاربتها كأخطاء فردية معزولة أو مجرد أعطال تقنية، بل هي في جوهرها إخفاقات نسقية تعكس خللاً في التوافق بين الإدارة وحماية العامل. فعندما ينزلق عامل رصيف، أو تسقط حمولة من رافعة، أو يقع تسرب كيميائي يؤدي إلى إصابات بالغة، فإن التداعيات تتجاوز الخسائر المادية المباشرة لتضرب في صميم المناخ السوسيولوجي والنفسي للمؤسسة. فالحادث يخلق صدمة نفسية لدى زملاء الضحية، ويزرع الخوف، ويهز منسوب الثقة في التزام الإدارة بتوفير بيئة آمنة، مما يؤدي فوراً إلى تراجع حاد في الكفاءة والروح المعنوية. أكثر من ذلك، فإن توالي الحوادث يعكس فشلاً في سياسة التدريب الاستباقي التي كان ينبغي للموارد البشرية أن توفرها، ويكشف عن غياب ثقافة "التبليغ عن الحوادث الوشيكة (Presque-accidents) "بسبب خوف العمال من العقاب الإداري، بدلاً من استثمار هذه الحوادث الوشيكة كفرص للتعلم التنظيمي وتصحيح مسار السلامة قبل وقوع الكارثة.

كما لا تتوقف التكلفة البشرية والإنتاجية عند الحوادث المفاجئة والدرامية، بل تمتد لتشمل المعاناة غير المرئية والتآكل البطيء المتمثل في الأمراض المهنية، والتي تُعد التحدي الأكبر والأكثر صمتاً لسياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية معاً. ففي ميناء أرزيو، لا يقتصر الخطر على الاصطدام أو السقوط، بل يتجسد يومياً في التعرض المستمر للانبعاثات الغازية والمواد الهيدروكربونية، والضجيج الصناعي العالي، والاهتزازات الميكانيكية للآليات الضخمة. هذا الواقع اليومي يفرز على المدى المتوسط والطويل قائمة من الأمراض

المهنية تتراوح بين الاضطرابات التنفسية والسمعية، والاضطرابات العضلية الهيكلية (TMS) التي تصيب سائقي الرافعات وعمال الشحن نتيجة الوضعيات غير المريحة والحركات النمطية المتكررة. وإلى جانب الأمراض العضوية، تبرز الأمراض السيكوسوماتية والإنهاك النفسي (Burnout) كأحد أخطر الإفرازات لضغوط العمل بنظام المناوبات واضطراب الساعة البيولوجية للعامل، مما يجعله أكثر عرضة لفقدان التركيز وتراجع الكفاءة.

من المنظور الإداري والسوسيولوجي، تمثل الأمراض المهنية نزيفاً حقيقياً لرأس المال البشري الماهر الذي استثمرت فيه المؤسسة لسنوات. فعندما يعجز العامل عن أداء مهامه بكفاءة بسبب الألم المزمن أو الإرهاق النفسي، ترتفع معدلات الغياب، وتزداد تكاليف التغطية الصحية والإجازات المرضية، وتفقد المؤسسة كفاءات ذات خبرة ميدانية (المعرفة الضمنية) يصعب تعويضها بسرعة. هنا، تصبح سياسة الموارد البشرية مطالبة بتجاوز الدور التقليدي المتمثل في الإدارة الإدارية للملفات الطبية أو التعويض المالي، لتتبنى مقاربة وقائية مندمجة مع هندسة السلامة المهنية، تركز على "الأرغونوميا" (هندسة بيئة العمل) لتكييف الآلة مع الإنسان وليس العكس. إن الكفاءة المستدامة لا تتحقق إلا من خلال تدوير مناصب العمل لتخفيف الضغط العضلي والنفسي، وتوفير فحوصات طبية ونفسية دورية تكتشف بوادر الإنهاك قبل تحولها إلى أمراض مزمنة، بالإضافة إلى إعادة تصميم نظم المكافآت بحيث تُدمج مؤشرات الصحة والسلامة كمعيار أساسي لتقييم الأداء اليومي. إن تحويل يوميات العمل في مؤسسة ميناء أرزيو من ساحة لاستنزاف طاقات العمال ومواجهة المخاطر، إلى بيئة إنتاجية تحترم الكرامة الإنسانية والحدود الجسدية والنفسية، هو الرهان الحقيقي الذي يضمن ولاء العامل واستمرارية عطائه بأعلى درجات الكفاءة.

يمثل ميناء أرزيو، بوصفه أحد الموانئ الرئيسية في الجزائر وشمال أفريقيا، نموذجاً معقداً للتحليل السوسيولوجي والسياسي، حيث يجتمع فيه البعد الاقتصادي الاستراتيجي مع التحديات الاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في بيئة عمل صناعية عالية الخطورة. يقع الميناء في ولاية أرزيو، وهي منطقة ذات تاريخ صناعي عريق يرتبط باستخراج وتصدير الهيدروكربونات، مما يجعله محوراً حيوياً في البنية الاقتصادية الوطنية ويضع عليه ضغوطاً مضاعفة تتعلق بالأداء الإنتاجي والامتثال للمعايير الدولية في مجال السلامة والصحة المهنية.

من منظور سوسيولوجي، تكتسب سياسات الموارد البشرية في ميناء أرزيو أهمية خاصة عند النظر إلى التركيبة الاجتماعية للقوى العاملة. فالميناء يشكل مجتمعاً مهنياً مصغّراً يضم فئات متنوعة من العمال، بدءاً من المستغلّين المباشرين في عمليات التحميل والتفريغ والملاحة، مروراً بالتقنيين والمهندسين المسؤولين عن صيانة المعدات الثقيلة والبنية التحتية، وصولاً إلى الإداريين والمشرفين على العمليات اللوجستية. هذه التنوع في التخصصات والمستويات الاجتماعية والمهنية يخلق ديناميكيات اجتماعية معقدة تؤثر بشكل مباشر على كيفية صياغة وتطبيق سياسات السلامة المهنية. فالفجوة بين العمال اليدويين والإداريين، المتمثلة في مستويات التعليم والدخل والوضع الاجتماعي، تولد تفاوتاً في الوعي بمخاطر العمل وفي القدرة على المطالبة بحقوق السلامة، وهو ما يعكس ما أشار إليه الباحثون في دراساتهم حول اللامساواة في مجال الصحة والسلامة المهنية.

يرتبط هذا التحليل بإحدى الدراسات المحورية في المجال، وهي دراسة "السلامة المهنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" للباحث عمار مزياني عام 2016، والتي تناولت واقع السلامة المهنية في المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة. فقد أظهرت هذه الدراسة أن هناك فجوة كبيرة بين التشريعات النظرية والتطبيق العملي على أرض الواقع، وأن المؤسسات التي تعمل في قطاعات استراتيجية كالموانئ والنفط تواجه ضغوطاً مزدوجة: ضغط الامتثال للمعايير الدولية لضمان استمرارية النشاط التجاري، وضغط التكاليف المالية المرتبطة بتطبيق إجراءات السلامة. في سياق ميناء أرزيو، يتجلى هذا التوتر بشكل واضح في التناقض بين الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية والتجهيزات التقنية من جهة، والتحديات المستمرة في مجال تكوين العمال وتحديث ثقافة السلامة من جهة أخرى.

يُضاف إلى ذلك البعد الجغرافي والإقليمي الذي يحمل دلالات سوسيولوجية مهمة. فموقع ميناء أرزيو في غرب الجزائر، بالقرب من الحدود مع المغرب وموريتانيا، يجعله نقطة تلاقٍ لأيديولوجيات عمل مختلفة وتقاليد مهنية متباينة. العمال القادمون من مناطق ريفية مجاورة يحملون معهم تصورات تقليدية عن العمل والمخاطر، تختلف جوهرياً عن التصورات الحداثية للسلامة المهنية التي تفرضها الإدارة والتشريعات الدولية. هذا التباين يخلق ما يمكن تسميته بـ"الصراع الثقافي" داخل مكان العمل، حيث يصطدم المنطق التقليدي للتكيف مع المخاطر بالمنطق العقلاني-قانوني للوقاية والتنظيم، وهو ما تناولته دراسات عديدة

في سوسيولوجيا العمل، منها دراسات لـ"أنتوني غيدينز" حول الحداثة والمخاطر، ودراسات "أولريش بيك" حول مجتمع المخاطر.

من الناحية السياسية، تكتسي سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية في ميناء أرزيو بعداً استراتيجياً يرتبط بالعلاقة بين الدولة والقطاع الخاص في إدارة الموانئ. فالميناء، كمؤسسة عمومية أو شبه عمومية، يعكس التحولات الكبرى في السياسة الاقتصادية الجزائرية، من الاقتصاد الموجه نحو اقتصاد السوق. هذه التحولات تؤثر بشكل مباشر على كيفية إدارة العمال وحقوقهم. ففي سياق الخصخصة والشراكة بين القطاعين العام والخاص، تبرز تساؤلات جوهرية حول مستقبل التشغيل الدائم، وحقوق العمال في مجال السلامة، وتوازن القوى بين الإدارة والنقابات العمالية. تشير الدراسات في هذا المجال، ومنها دراسات "محمد الصغير" و"فؤاد قاسمي" حول تحولات العمل في الجزائر، إلى أن عمليات إعادة الهيكلة هذه غالباً ما تؤدي إلى تفكيك الضمانات الاجتماعية التقليدية، وتعزز من عدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس سلباً على السلامة المهنية عندما يصبح العمال أكثر عرضة لقبول مخاطر غير محسوبة خوفاً من فقدان عملهم.

تتجلى الأبعاد السياسية أيضاً في طبيعة العلاقة بين الإدارة والتنظيمات النقابية داخل الميناء. فالنقابات، باعتبارها فاعلاً اجتماعياً وسياسياً، تلعب دوراً محورياً في التفاوض حول شروط العمل والسلامة. لكن في سياق المؤسسات الاستراتيجية كالموانئ، غالباً ما تكون هناك رقابة سياسية على النشاط النقابي، وتحديداً على المطالب التي قد تؤثر على الإنتاجية أو على الصورة الدولية للمؤسسة. هذا يخلق حالة من "السلامة المشروطة"، حيث يتم التسامح مع مخاطر معينة مقابل الحفاظ على استمرارية العمل واستقرار العمالة، وهو ما يعكس ما وصفه الباحث "كارل ماركس" بـ"الاستغلال المقنّع" في الرأسمالية المتأخرة، حيث تُضحّى بصحة وسلامة العمال لصالح تراكم رأس المال.

من منظور نظري، يمكن الاستعانة بـ"نظرية الأنظمة" في تحليل السلامة المهنية بميناء أرزيو. فالميناء يشكل نظاماً اجتماعياً تقنياً معقداً، حيث تتداخل العناصر البشرية والتقنية والتنظيمية. فشل أي من هذه العناصر، كما أظهرت كارثة انفجار ميناء بيروت 2020، يمكن أن يؤدي إلى نتائج كارثية. دراسة "جيمس ريزون" حول "النظرية السويسرية للجبن" في إدارة المخاطر تقدم إطاراً مفيداً لفهم كيف يمكن أن تتراكم الأخطاء الصغيرة في طبقات مختلفة من الدفاعات التنظيمية والتقنية والبشرية لتؤدي إلى حوادث كبرى.

في سياق ميناء أرزيو، يمكن تطبيق هذا الإطار لتحليل كيف تتفاعل عوامل مثل ضغط العمل، ونقص التكوين، والإرهاق، والعوامل التنظيمية لخلق بيئة خطرة.

أما من حيث السياسات العملية، فإن التحديات الرئيسية تتمثل في تحقيق التوازن بين الكفاءة الإنتاجية والسلامة. ففي عالم الملاحة والموانئ، حيث تُحسب الدقائق والساعات تكلفة مالية باهظة، هناك ضغط دائم لتسريع العمليات على حساب الالتزام الصارم بإجراءات السلامة. هذا الضغط، كما أظهرت دراسات "ديفيد وال "tersو"نيكولاس آش" في سياق السلامة المهنية في بريطانيا، يولد ما يُسمى بـ"الإنتاجية الضارة"، حيث تصبح السرعة في العمل عدواً للسلامة. وقد أظهرت دراسة "السلامة المهنية في الموانئ الجزائرية" لـ"سمير حميدي" عام 2019 أن هذا التوتر حاضر بقوة في الموانئ الجزائرية، حيث يعاني العمال من ضغط نفسي مضاعف نتيجة الخوف من الحوادث من جهة، وضرورة الوفاء بالأهداف الإنتاجية من جهة أخرى.

تطرح سياسات الموارد البشرية في ميناء أرزيو إشكالية المركزية مقابل اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسلامة. ففي المؤسسات الكبيرة، غالباً ما تكون القرارات المتعلقة بالسلامة مركزية، تُتخذ في المقر الرئيسي بالعاصمة أو حتى في وزارة النقل، بعيداً عن الواقع الميداني. هذا الفصل بين مركز اتخاذ القرار ومكان المخاطرة يخلق ما وصفه "مايكل بوور" بـ"اللامبالاة التنظيمية"، حيث تصبح السلامة مجرد إجراءات ورقية بعيدة عن الاهتمامات اليومية للعمال. في المقابل، تدعو الدراسات الحديثة في إدارة السلامة، ومنها أعمال "سيدني ديك" و"جيمس مكانون"، إلى "السلامة التشاركية"، حيث يكون العمال شركاء فاعلين في تحديد المخاطر ووضع حلولها، وهو ما يتطلب ثقافة تنظيمية تقدر خبرة العمال الميدانية وتمنحهم صلاحيات حقيقية في إيقاف العمل عند وجود مخاطر.

يحمل التحليل السوسيولوجي للسلامة المهنية في ميناء أرزيو بعداً جندرياً مهماً لا يمكن إغفاله. فالعمل في الموانئ تاريخياً كان وما زال مهيمناً ذكورياً، مما يولد ثقافة عمل تقليدية تتجاهل الاختلافات البدنية والاجتماعية بين العمال. الدراسات الحديثة، ومنها دراسة "النوع الاجتماعي والسلامة المهنية في القطاعات الصناعية" لـ"ليلى بوعكاز" عام 2021، تظهر أن السياسات الموحدة في مجال السلامة قد لا تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المختلفة للعمال، خاصة فيما يتعلق بالمعدات الواقية الشخصية المصممة للأجساد الذكورية، أو فيما يتعلق بأنماط الإرهاق والضغط النفسي. هذا الغياب للمنظور الجندري يعكس بنيوياً هيمنة النموذج الذكوري في صناعة النقل البحري والموانئ.

من الناحية السياسية-التنظيمية، يواجه ميناء أرزيو تحديات تتعلق بالامتثال للمعايير الدولية. فالموانئ الجزائرية، بما فيها ميناء أرزيو، تسعى للحصول على شهادات الامتثال الدولية مثل ISO 45001 الخاصة بأنظمة إدارة السلامة والصحة المهنية، ومعايير ISPS Code الخاصة بالأمن البحري. هذه المعايير، رغم أنها تبدو تقنية بحتة، تحمل في طياتها أبعاداً سياسية واقتصادية كبرى. فالحصول على هذه الشهادات يفتح الأبواب للتجارة الدولية ويجذب الاستثمارات، لكنه في الوقت ذاته يفرض شروطاً قد تتعارض مع التقاليد المحلية للعمل، أو تتطلب استثمارات ضخمة في التدريب والتجهيزات. دراسة "التقاليد والحداثة في إدارة الموانئ الجزائرية" لـ"كمال دحماني" عام 2020 تظهر أن هذا التوتر بين الامتثال الدولي والسياق المحلي يخلق حالات من "المحاكاة الرسمية"، حيث تُتخذ إجراءات شكلية للحصول على الشهادات دون تغيير جوهري في ثقافة السلامة.

يُضيف البعد البيئي والصحي طبقة إضافية من التعقيد. فميناء أرزيو، باعتباره ميناءً للمحروقات، يتعامل مع مواد خطرة تهدد ليس فقط سلامة العمال المباشرين، بل أيضاً سلامة السكان المحليين والبيئة البحرية. كارثة تسرب النفط في ميناء أرزيو عام 2019، رغم أنها لم تكن كبيرة الحجم، كشفت عن هشاشة الإجراءات الوقائية والاستجابة للطوارئ. من منظور سوسيولوجي، يمكن ربط هذا الحدث بـ"نظرية الكوارث" التي طورها "تشارلز بيرو"، والتي تتحدث عن "الحوادث الطبيعية" في الأنظمة التقنية المعقدة، حيث يصبح من الصعب التنبؤ بالتفاعلات غير الخطية بين العناصر المختلفة. هذه النظرية تفيد في فهم أن السلامة المهنية في الموانئ لا يمكن أن تُنظر إليها بمعزل عن السلامة البيئية والمجتمعية، وأن الفشل في أحد هذه المجالات قد يؤدي إلى تداعيات كارثية في المجالات الأخرى.

يتصل هذا بالنقاش الأوسع حول "العدالة البيئية" و"العنصرية البيئية" في التوزيع الجغرافي للمخاطر. فمناطق مثل أرزيو، التي تقع بالقرب من المنشآت الصناعية الكبرى، تتحمل عبئاً غير متناسب من المخاطر الصحية والبيئية مقارنة بالمناطق الحضرية الراقية. هذا التوزيع غير المتكافئ للمخاطر، كما أظهرت دراسات "روبرت بولارد" و"بيوني بروين" في سياق الولايات المتحدة، يعكس بنيوياً علاقات القوى الاقتصادية والسياسية التي تضع مصالح الصناعة فوق مصالح المجتمعات المحلية. في سياق ميناء أرزيو، يمكن ملاحظة هذا التوتر في العلاقة بين الإدارة والمجتمع المدني المحلي، حيث تبدو مطالب السكان المحليين بمزيد من الشفافية والمشاركة في مراقبة السلامة البيئية والمهنية غير محسومة.

من منظور تاريخي، يحمل ميناء أرزيو إرثاً ثقيلاً من التحولات الاقتصادية والاجتماعية. فمن ميناء صغير في العهد الاستعماري الفرنسي، تحول إلى محور استراتيجي في اقتصاد ما بعد الاستقلال، ثم عاصر أزمات الاقتصاد الجزائري في التسعينيات والتنويع الاقتصادي في العقدين الأخيرين. هذه التحولات تركت آثاراً عميقة على ثقافة العمل والعلاقات الاجتماعية داخل الميناء. دراسة "تاريخ العمل في الموانئ الجزائرية" لـ"أحمد بن عمر" عام 2018 تظهر كيف أن فترات الأزمة الاقتصادية أدت إلى تفكيك الضمانات الاجتماعية وتعزيز ثقافة "الصمود" لدى العمال، حيث يُنظر إلى المخاطر المهنية على أنها "جزء من العمل" وعلامة على "الرجولة" والقدرة على التحمل. هذه الثقافة، رغم أنها قد تبدو إيجابية من حيث الالتزام بالعمل، إلا أنها تشكل عائقاً أمام تبني نهج وقائي حديث للسلامة.

يستدعي التحليل السوسيولوجي الاهتمام بالدور المتغير للتكنولوجيا في إعادة تشكيل علاقات العمل والسلامة. فميناء أرزيو، كغيره من الموانئ الحديثة، يشهد تطوراً تقنياً متسارعاً مع دخول أنظمة الأتمتة والروبوتات والذكاء الاصطناعي في إدارة العمليات. هذه التحولات التقنية، كما أظهرت دراسات "هاري برافرمان" و"ديفيد نوبل" حول "إعادة تشكيل العمل"، لا تكون محايدةsocially ، بل تؤدي غالباً إلى إعادة هيكلة سلطة المعرفة داخل المؤسسة. فالمهارات التقليدية للعمال المينائيين، المكتسبة عبر سنوات من الخبرة الميدانية، تفقد قيمتها أمام أنظمة رقمية تتطلب مهارات جديدة. هذا يخلق حالة من "القلق التكنولوجي" لدى العمال الأكبر سناً، ويجعلهم أكثر عرضة للحوادث نتيجة الشعور بعدم الكفاءة أو الخوف من الاستبدال.

تطرح التحولات الرقمية أيضاً تحديات جديدة في مجال المراقبة والخصوصية. فأنظمة المراقبة الإلكترونية، التي تُستخدم ميدانياً لتعزيز السلامة، يمكن أن تُستخدم أيضاً لمراقبة سلوك العمال وتقييد حريتهم، مما يخلق "بيئة عمل شمولية" كما وصفها "شوشانا زوبوف" في مفهومها عن "الرأسمالية المراقِبة". في سياق ميناء أرزيو، يمكن أن يؤدي هذا إلى توترات بين الإدارة والعمال، خاصة إذا شعر العمال بأن السلامة تُستخدم ذريعة للتحكم الاجتماعي وليس لحمايتهم الفعلية.

من الناحية السياسية-الاقتصادية، يبرز دور العلاقات الدولية في تشكيل سياسات الموارد البشرية والسلامة. فميناء أرزيو، كجزء من شبكة الموانئ المتوسطية، يتأثر بالسياسات الأوروبية في مجال السلامة والبيئة، خاصة مع تزايد الضغوط الدولية لـ"التحول الأخضر" في قطاع النقل البحري. الاتفاقيات الدولية

مثل اتفاقية MARPOL واتفاقية العمل البحري لمنظمة العمل الدولية تفرض معايير تتجاوز في كثير من الأحيان التشريعات المحلية. هذا يخلق ما يمكن تسميته بـ"الضغط التنظيمي الخارجي"، حيث تضطر المؤسسة الجزائرية للامتثال لمعايير وضعت في سياقات اقتصادية واجتماعية مختلفة، مما قد يؤدي إلى "النقل التنظيمي" غير الملائم، حيث تُطبق قواعد دون مراعاة للسياق المحلي.

تتجلى الإشكاليات السياسية أيضاً في موضوع "العمالة غير النظامية" والتعاقدات الخارجية. ففي الموانئ الكبرى، يتم الاستعانة بشركات متعاقدة خارجية لتنفيذ أعمال صيانة أو تشغيل محددة، مما يخلق طبقة من العمال "الغير مباشرين" الذين يفتقرون إلى الحماية القانونية والضمانات الاجتماعية التي يتمتع بها العمال الدائمون. دراسة "العمل غير النظامي في الموانئ" لـ"فاطمة الزهراء صحراوي" عام 2020 تظهر أن هؤلاء العمال يكونون أكثر عرضة للحوادث نتيجة نقص التدريب وعدم الاستقرار الوظيفي، وأن وجودهم يخلق "نظاماً طبقياً" داخل الميناء يُضعف من تماسك ثقافة السلامة الجماعية.

يُضيف التحليل السوسيولوجي بعداً تعليمياً وتكوينياً هاماً. فجودة التكوين المهني في مجال السلامة تظل تحدياً رئيسياً في الجزائر، حيث يفتقر العديد من المراكز التكوينية إلى الوسائل والكفاءات اللازمة لتأهيل عمال موانئ يواكبون التطورات التقنية. دراسة "تكوين الكفاءات في الموانئ الجزائرية" لـ"عبد الحميد مراد" عام 2022 تشير إلى وجود فجوة كبيرة بين البرامج التكوينية الرسمية واحتياجات السوق الفعلية، مما يولد "شهادات فارغة" لا تعكس كفاءات حقيقية. هذا النظام التكويني الناقص يسهم في استمرار "دائرة الفقر" في مجال السلامة، حيث يدخل عمال جدد إلى الميناء بنقص في المهارات، يتعرضون للحوادث، مما يعزز من سمعة العمل في الميناء كعمل خطير، فيُصرف الناس عنه، مما يزيد من الضغط على العمال الموجودين.

من منظور نفسي-اجتماعي، يحمل العمل في ميناء للمحروقات أبعاداً توترية خاصة. فالخطر الدائم من الحرائق أو الانفجارات أو التسربات يولد "قلق وجودي" لدى العمال، يختلف عن الضغوط المهنية العادية. دراسات "ارفينغ جوفمان" و"آرني كول" حول "العمل في الأماكن الخطرة" تظهر كيف أن العمال في مثل هذه البيئات يطورون "استراتيجيات إنكار" لمواصلة العمل، حيث يقللون من إدراكهم للمخاطر نفسياً كآلية دفاع. هذه الاستراتيجيات، رغم أنها قد تكون ضرورية للاستمرار في العمل، إلا أنها تزيد من خطر الحوادث وتهدد فعالية برامج السلامة.

يتصل هذا بالنقاش الأوسع حول "اللامبالاة الإنتاجية" و"اللامبالاة التنظيمية". ففي المؤسسات الكبرى، يمكن أن تصبح السلامة مجرد "شعار" أو "واجهة" للاستهلاك الإعلامي والسياسي، بينما تبقى الممارسات الفعلية بعيدة عنها. دراسة "السلامة كأداء" لـ"كريستين بيريه" عام 2019 تظهر كيف يمكن أن تتحول برامج السلامة إلى "مسرحيات رمزية" تهدف إلى إرضاء المفتشين والمستثمرين دون تغيير جوهري في ممارسات العمل. في سياق ميناء أرزيو، يمكن ملاحظة هذا في الفجوة بين البنية التحتية الحديثة والتجهيزات الأمنية من جهة، وبعض الممارسات التقليدية في التعامل مع المواد الخطرة من جهة أخرى.

يُقدم التحليل السوسيولوجي-السياسي إطاراً لفهم كيف يمكن تحويل هذه التحديات إلى فرص للإصلاح. فالاعتراف بالتعقيدات الاجتماعية والسياسية للسلامة المهنية هو الخطوة الأولى نحو سياسات أكثر شمولاً وعدالة. هذا يتطلب نهجاً "تشاركياً" يعترف بخبرة العمال ويمنحهم صوتاً حقيقياً في صياغة السياسات، ونهجاً "سياقياً" يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتاريخية للمنطقة، ونهجاً "شفافاً" يعزز من المساءلة والرقابة المجتمعية. الدراسات الحديثة في "الحوكمة التشاركية" للسلامة، ومنها أعمال "كارولين باسيت" و"توماس كلارك"، تظهر أن المؤسسات التي تنجح في تبني مثل هذه المناهج تتمكن من تحقيق تحسينات مستدامة في مؤشرات السلامة، ليس فقط من حيث تقليل الحوادث، بل أيضاً من حيث تعزيز الرضا الوظيفي والتماسك الاجتماعي.

يظل ميناء أرزيو حالة دراسية غنية تستدعي المزيد من البحث الميداني العميق. فالفهم الحقيقي لسياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية فيه يتطلب الابتعاد عن النماذج الإحصائية البسيطة والاقتراب من "السوسيولوجيا التفاعلية" التي تدرس العلاقات اليومية، والمعاني الاجتماعية للعمل، والصراعات الخفية حول السلطة والهوية. فقط من خلال مثل هذا التحليل العميق يمكن بلورة سياسات لا تكتفي بالامتثال الشكلي للمعايير، بل تسهم في بناء مكان عمل أكثر عدالة وأماناً للجميع.

المبحث الثالث: تحليل تأثير سياستي الموارد البشرية و السلامة المهنية على كفاءة العمال بالمؤسسة الاقتصادية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA:

تشكل مؤسسة ميناء أرزيو، بوصفها شرياناً استراتيجياً للاقتصاد الجزائري وقطباً لوجستياً وصناعياً بالغ التعقيد، فضاءً سوسيوتقنياً تتشابك فيه حتميات الإنتاج الاقتصادي مع هشاشة العنصر البشري أمام بيئة عمل محفوفة بالمخاطر. وفي هذا السياق، يتجاوز مفهوم "كفاءة العمال" دلالته الميكانيكية التقليدية المقتصرة على حجم المردودية وسرعة الإنجاز، ليتبلور كمركب سوسيولوجي وإداري عميق يتأثر بصورة حاسمة بمدى التناغم والتكامل بين سياستي الموارد البشرية والسلامة المهنية. إن التأثير المتبادل لهاتين السياستين على الكفاءة لا يمكن قراءته بمعزل عن الواقع المعاش للعامل المينائي، حيث تلعب سياسة الموارد البشرية دور المهندس السيكولوجي والاجتماعي الذي يصيغ علاقة الانتماء والولاء بين العامل والمؤسسة، بينما تتدخل سياسة السلامة المهنية كدرع واقٍ يضمن الحفاظ على السلامة الجسدية والنفسية لهذا العامل. وعندما نتناول هذا التأثير بالتحليل العميق، نجد أن الكفاءة المستدامة لا تنبثق من فراغ، بل هي ثمرة لـ "عقد نفسي" متين يتأسس حين يشعر العامل بأن الإدارة لا تنظر إليه كمجرد تكلفة مالية أو رقم في سجلات الحضور والانصراف، بل كرأس مال بشري يستحق التثمين الاستراتيجي والحماية الشاملة.

من منظور سوسيولوجيا التنظيم، فإن التوظيف والتدريب ونظام الأجور والحوافز (كمخرجات لسياسة الموارد البشرية) لا تؤتي ثمارها في رفع الكفاءة ما لم تكن مستندة إلى فهم دقيق لطبيعة الضغوط اليومية في ميناء أرزيو. فالعامل الذي يواجه نظام المناوبات الليلية، والضجيج الصناعي، والانبعاثات الكيميائية، والعمل في ظروف مناخية متقلبة، يتعرض لاستنزاف مستمر لطاقاته. هنا، إذا اقتصرت سياسة الموارد البشرية على الجانب البيروقراطي وتجاهلت البعد الإنساني، فإنها ستولد حتماً حالة من "الاغتراب المهني"، حيث ينفصل العامل وجدانياً عن أهداف المؤسسة، وتتراجع مبادراته، ويكتفي بالحد الأدنى من الأداء لتجنب العقاب. وعلى النقيض من ذلك، عندما تتبنى الموارد البشرية سياسة عادلة في تقييم الأداء، وتوفر مسارات ترقية واضحة، وتمنح تعويضات تتناسب فعلياً مع حجم المخاطر والجهد المبذول، فإنها تحفز الدافعية الداخلية للعامل. هذا التحفيز يتحول ميدانياً إلى يقظة ذهنية عالية، وسرعة في اتخاذ القرار،

وحرص على جودة العمل، وهي بالضبط العناصر المكونة للكفاءة في مهن حساسة كإرشاد السفن، أو تشغيل غرف التحكم، أو قيادة الآليات الثقيلة، حيث الخطأ البسيط قد يكلف خسائر فادحة.

غير أن هذا البناء التحفيزي يظل هشاً ومفتقداً لركيزته الأساسية إن لم يكن مسنوداً بسياسة صارمة وفعالة للسلامة والصحة المهنية. إن الكفاءة الإنتاجية تتأثر بشكل مباشر وطردي بالشعور بالأمان؛ فالعامل الذي تساوره الشكوك حول سلامة المعدات التي يستخدمها، أو يشعر بغياب الحماية في مواجهة المواد الخطرة، سيستهلك جزءاً كبيراً من طاقته الذهنية والنفسية في القلق والتوجس، مما يقلل من تركيزه على مهامه الأساسية. وفي بيئة كميناء أرزيو، تبرز إشكالية التوتر الدائم بين "العمل الموصوف" (بروتوكولات السلامة المثالية على الورق) و"العمل الحقيقي" (متطلبات السرعة والضغط الإنتاجي في الميدان). إن الإدارة التي تدفع عمالها نحو تسريع وتيرة الشحن والتفريغ على حساب إجراءات السلامة، تقع في فخ "تطبيع الخطر"، وهو سلوك تنظيمي كارثي يدمر الكفاءة على المدى المتوسط والطويل. فغياب ثقافة السلامة الحقيقية يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدلات حوادث العمل، وهذه الحوادث ليست مجرد توقف مؤقت للإنتاج، بل هي ضربات مدمرة للروح المعنوية الجماعية، تزرع الخوف، وتكسر الثقة بين العمال والإدارة، وتؤدي إلى هدر الكفاءات المتمرسة إما بالإعاقة أو بالغياب الطويل.

ما يعمق من هذا التأثير السلبي على الكفاءة هو ظاهرة "الأمراض المهنية" التي تمثل النزيف الصامت لرأس المال البشري. إن التآكل الجسدي والنفسي الناجم عن الوضعيات غير المريحة (انعدام الأرغونوميا)، والتعرض المستمر للضغوطات) الاحتراق الوظيفي أو(Burnout ، واضطراب الساعة البيولوجية، يؤدي إلى تراجع تدريجي في القدرات الإدراكية والحركية للعمال. هنا، تتقاطع سياسة الموارد البشرية مع سياسة السلامة المهنية في ضرورة تبني مقاربة استباقية ووقائية. فالكفاءة العالية لا يمكن أن تصدر من جسد منهك أو عقل مشتت؛ لذا فإن تدوير مناصب العمل لتخفيف العبء العضلي، وتوفير المتابعة الطبية والنفسية الدورية، وتصميم بيئة عمل تتلاءم مع القدرات البشرية، تعتبر استثمارات حتمية وليست كماليات. عندما تدرك مؤسسة ميناء أرزيو أن صحة عمال الرصيف، وراحة سائقي الرافعات، والصفاء الذهني لمهندسي الصيانة، هي المحددات الفعلية لجودة وسرعة العمليات المينائية، فإنها تنجح في دمج الحماية بالإنتاج.

نرى بدورنا أن الكفاءة في مؤسسة اقتصادية كبرى كميناء أرزيو لا تُستورد عبر التكنولوجيا المتقدمة فحسب، بل تُصنع يومياً في ساحات الميناء وأرصفته من خلال التفاعل الحي بين العامل وسياسات الإدارة.

إن تأثير الموارد البشرية والسلامة المهنية على الكفاءة هو تأثير تكاملي وتآزري؛ فالموارد البشرية تصنع الإرادة والقدرة، والسلامة المهنية تصنع الطمأنينة والاستمرارية. والمؤسسة الناجحة هي التي تتجاوز النظرة التجزيئية لهاتين الوظيفتين، لتدمجهما في استراتيجية شاملة محورها "جودة الحياة في العمل". هذه الاستراتيجية هي الكفيلة بتحويل العامل من أداة إنتاجية قابلة للاستهلاك، إلى شريك استراتيجي ملتزم، يمارس مهامه بأعلى درجات الكفاءة والإتقان، في بيئة تصون كرامته الإنسانية وتحمي حياته، مما يضمن في النهاية تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في الساحة البحرية والدولية.

يتخذ تحليل العلاقة بين سياستي الموارد البشرية والسلامة المهنية وتأثيرهما على كفاءة العمال بمؤسسة ميناء أرزيو بُعداً أكثر عمقاً وحيوية عندما نضعه في ميزان المهارات، والأداء المهني، وهندسة التكوين.

فالكفاءة، في هذا السياق الصناعي واللوجستي البالغ التعقيد، ليست معطىً فطرياً أو مجرد اندفاع بدني نحو العمل، بل هي بناء تراكمي يُصنع أساساً عبر سياسات التكوين المستمر التي تمثل نقطة التقاطع الاستراتيجية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر. ففي بيئة مشبعة بالتعامل مع المواد البتروكيماوية، والآليات الثقيلة، والتكنولوجيا الميناائية الدقيقة، لا يمكن لسياسات التوظيف والتحفيز وحدها أن تضمن الارتقاء بالأداء، بل يجب أن تتدخل الإدارة من خلال استراتيجية تكوين استباقية تعمل كأداة سوسيولوجية وإدارية لتحويل "القوة العاملة" إلى "رأس مال بشري ماهر" قادر على استيعاب التحولات التقنية ومجابهة التحديات الميدانية بوعي وحرفية.

نفهم بدورنا أن التكوين هو الآلية الفعالة التي تترجم نصوص السلامة المهنية وأهداف الموارد البشرية إلى مهارات فعلية تنعكس مباشرة على جودة الأداء المهني. ولا يقتصر المفهوم الحديث للتكوين في مؤسسة كميناء أرزيو على الجانب التقني الصرف، كتعلم كيفية تشغيل رافعة جسرية جديدة أو إدارة نظام آلي لضخ المحروقات، بل يتجاوزه إلى بناء "المهارات السلوكية والذهنية (Soft and Cognitive Skills) "المرتبطة بالسلامة. فالتكوين الفعال هو الذي يزرع في العامل ما يُعرف بـ"اليقظة الموقفية"، أي القدرة الإدراكية على قراءة محيط العمل، واستشراف المخاطر الكامنة قبل تحولها إلى حوادث، والقدرة على اتخاذ القرار السليم تحت الضغط. إن دمج ثقافة السلامة ضمن البرامج التكوينية يجعل من الحذر والامتثال للقواعد مهارة متأصلة وجزءاً لا يتجزأ من الهوية المهنية للعامل، وليس مجرد تعليمات فوقية يطبقها خوفاً من العقاب الإداري. وعندما يكتسب العامل هذه المهارات المزدوجة التقنية والوقائية يتحرر ذهنياً من هاجس الخوف

من الحوادث، مما ينعكس إيجاباً على تركيزه وانسيابية حركته، ويرفع من مستوى أدائه المهني بشكل ملحوظ.

من زاوية سوسيولوجيا التنظيم، يلعب التكوين دوراً جوهرياً في هندسة التفاعلات الاجتماعية داخل الميناء وفي عملية التنشئة المهنية للعمال الجدد. ففي الكثير من الأحيان، تنتقل "المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)" وأساليب العمل من العمال القدامى إلى الجدد عبر الاحتكاك اليومي غير الرسمي. وإذا تركت هذه العملية دون تأطير من سياسة الموارد البشرية، فقد تنتقل معها ممارسات خاطئة أو اختصارات خطيرة لقواعد السلامة بدافع تسريع الأداء، وهو ما يؤسس لثقافة تنظيمية مشوهة. هنا يبرز دور التكوين المؤسسي المستمر كمصفاة لتصحيح هذه المسارات، حيث يعمل على توحيد لغة العمل، وتفكيك العادات السلبية الموروثة، وإحلال ممارسات معيارية آمنة محلها. إن الإدارة الذكية للموارد البشرية هي التي تستثمر في خبرة العمال القدامى وتحولهم إلى "مكونين داخليين" أو مرشدين في مجال السلامة والمهارات التقنية، مما يشبع حاجاتهم السوسيولوجية للتقدير والاعتراف، ويضمن في الوقت ذاته نقلاً آمناً وصحيحاً لمهارات الأداء المهني للأجيال الجديدة.

لكي يكتمل هذا النسق التأثيري، يجب أن ترتبط مخرجات التكوين وتطور المهارات بنظام تقييم الأداء المهني ارتباطاً عضوياً. ففي مؤسسة اقتصادية تسعى للتنافسية كميناء أرزيو، لا يمكن تقييم الأداء المهني الفعال بالاعتماد حصرياً على المؤشرات الكمية (كعدد الحاويات المفرغة أو حجم الأطنان المشحونة في الساعة)، بل يجب أن تُدمج مؤشرات السلامة كمعيار حاسم في تحديد مستوى الكفاءة. إن العامل الكفء ليس هو الذي ينجز عمله بسرعة مفرطة متجاوزاً قواعد الأمان، بل هو الذي يستخدم مهاراته المكتسبة لإنجاز العمل في الوقت المحدد وبـ"صفر حوادث". وعندما تقوم إدارة الموارد البشرية بربط الترقية المهنية والمكافآت بمدى التزام العامل بتطبيق المهارات الوقائية والتقنية التي تلقاها في برامج التكوين، فإنها تخلق دافعية ذاتية قوية نحو التعلم المستمر والانضباط.

تبين لنا أن كفاءة العمال في مؤسسة ميناء أرزيو هي محصلة نهائية لمعادلة إدارية وسوسيولوجية دقيقة تتفاعل فيها سياسات التوظيف والتحفيز والسلامة داخل بوتقة التكوين. إن التكوين المستمر هو الرابط الحيوي الذي يغذي العامل بالمهارات المتجددة، ويصقل قدراته الإدراكية والتقنية، ويهندس سلوكه المهني ليصبح متوافقاً مع متطلبات الإنتاجية العالية واشتراطات الأمان الصارمة. وبذلك، تنتقل سياسات الموارد

البشرية والسلامة المهنية من حيز النصوص والنوايا إلى واقع الممارسة اليومية، حيث يتجسد الأداء المهني المتميز في صورة عامل واثق، يمتلك مهارات السيطرة على أدواته وبيئته، ويعمل في كنف مؤسسة تدرك أن الاستثمار في العقول والمهارات هو الدرع الحقيقي الذي يحمي الأرواح ويضاعف المردودية الاقتصادية.

كما لا يمكننا الاكتفاء بالمقاربة التقنية لسياسات التوظيف والتدريب دون الغوص في البعد السوسيولوجي الأعمق المتمثل في طبيعة الأدوار والمساهمات المهنية، وكيفية تفاعل العاملين، رجالاً ونساءً، مع ضغوط العمل اليومية في هذه البيئة الاستثنائية. إن الميناء، كحقل سوسيومهني، يوزع الأدوار وفق تقسيم دقيق يفرض على كل فئة مستويات متباينة من العبء المادي والنفسي، وهو ما يجعل من "ضغوط العمل" متغيراً حاسماً يختبر مدى نجاعة سياستي الموارد البشرية والسلامة المهنية. وفي هذا السياق، تتحول دراسة الكفاءة من مجرد قياس للمردودية إلى تحليل معمق لطريقة إدراك كل جنس لدوره المهني، وحجم التوقعات الاجتماعية والتنظيمية الملقاة على عاتقه، وكيف تتدخل سياسات المؤسسة لتخفيف هذه الضغوط أو، في حالات القصور، لمضاعفتها.

بالنسبة للرجال، الذين يشكلون تاريخياً وحاضراً الأغلبية الساحقة في الخطوط الأمامية للعمل المينائي (كعمال الشحن والتفريغ، سائقي الآليات الثقيلة، وفنيي الصيانة الدورية في المنشآت البتروكيماوية)، تتخذ ضغوط العمل طابعاً فيزيولوجياً ونفسياً مركباً. فالأدوار الموكلة إليهم تتطلب مجهوداً عضلياً مكثفاً وجاهزية دائمة لمواجهة بيئة قاسية تتسم بالضجيج والتقلبات المناخية والمخاطر المباشرة. من الناحية السوسيولوجية، تولد هذه البيئة ثقافة خفية يمكن تسميتها بـ "الصلابة الذكورية"، حيث يشعر العامل المينائي بضغط نفسي خفي يدفعه لإثبات جدارته وقدرته على التحمل أمام زملائه ورؤسائه. هذا العبء النفسي قد يؤدي به، بوعي أو بدونه، إلى تجاهل الألم الجسدي، أو الإحجام عن التبليغ عن الأمراض المهنية في بداياتها خوفاً من فقدان منصبه أو تصنيفه كعامل "ضعيف". بل الأخطر من ذلك، أن هذه الثقافة قد تدفع بعض العمال الذكور إلى التغاضي عن بروتوكولات السلامة المهنية لتسريع وتيرة العمل، معتبرين المخاطرة جزءاً من هويتهم المهنية. هنا، تواجه إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر تحدياً جوهرياً يتمثل في تفكيك هذه الثقافة النمطية، وإعادة صياغة مفهوم "الكفاءة الرجولية" ليرتبط بالعمل الآمن والامتثال الصارم لقواعد السلامة، بدلاً من التهور الذي يؤدي في النهاية إلى الإنهاك الوظيفي وحوادث العمل الجسيمة.

بقراءة أخرى، يطرح الحضور المتزايد للمرأة في مؤسسة ميناء أرزيو، سواء في غرف التحكم، الملاحة، التخطيط اللوجستي، أو هندسة الأمن الصناعي والسلامة(HSE) ، تحديات سوسيولوجية وتنظيمية من نوع آخر. فرغم أن المساهمة المهنية للمرأة أثبتت كفاءة عالية، لا سيما في مجالات التسيير الدقيق، والمراقبة، والالتزام الصارم بمعايير الجودة والسلامة التي تتطلب تركيزاً وانتباهاً للتفاصيل، إلا أنها تواجه ضغوط عمل ذات طبيعة مزدوجة. من جهة، تعاني المهندسة أو المسؤولة في هذا القطاع من الضغط النفسي لإثبات كفاءتها وجدارتها في بيئة عمل تتسم بـ"الذكورية المفرطة"، حيث تجد نفسها غالباً مضطرة لبذل جهد مضاعف لكسر الصور النمطية وانتزاع الاعتراف المهني من زملائها ومرؤوسيها. ومن جهة أخرى، تصطدم بواقع السياسات التنظيمية التي غالباً ما تُصمم بمعايير "محايدة ظاهرياً" ولكنها مبنية على قياسات ذكورية، بدءاً من التصميم الأرغونومي لمعدات الوقاية الشخصية (PPE) التي قد لا تتلاءم دائماً مع البنية الفيزيولوجية للمرأة مما يعيق حركتها ويقلل من كفاءتها، وصولاً إلى سياسات الموارد البشرية التي قد لا تراعي بالقدر الكافي "العبء الاجتماعي المزدوج"، أي صراع الأدوار بين متطلبات العمل المينائي الضاغط ونظام المناوبات، وبين الالتزامات الأسرية والاجتماعية التي تفرضها الثقافة المحلية.

بناءً على هذا التباين العميق، تتجلى الحاجة الماسة إلى بلورة سياسات موارد بشرية وسلامة مهنية "حساسة للنوع الاجتماعي (Gender-sensitive) "داخل مؤسسة ميناء أرزيو. لا يمكن الارتقاء بالكفاءة العامة للمؤسسة إذا كانت آليات تقييم الأداء، وتوزيع الأدوار، وإدارة الضغوط تتعامل مع القوى العاملة ككتلة متجانسة وتتجاهل هذه الفروق السوسيولوجية والفيزيولوجية. إن الإدارة الحديثة والفعالة هي التي تدرك أن مصادر الضغط تختلف؛ فالرجل قد يحتاج إلى برامج توعوية تحرره من عقدة "المخاطرة كدليل على الكفاءة"، وإلى دعم نفسي ورعاية أرغونومية للوقاية من الاضطرابات العضلية الهيكلية، بينما قد تحتاج المرأة إلى سياسات توفر مرونة أكبر في إدارة الوقت والتوفيق بين الحياة المهنية والشخصية، وإلى آليات تنظيمية تحميها من الإقصاء الرمزي وتضمن تكافؤ الفرص في الترقي للمناصب القيادية الميدانية، فضلاً عن توفير بيئة عمل آمنة ومعدات وقاية مصممة خصيصاً لتناسبها.

إن تحقيق التكامل الحقيقي بين سياستي الموارد البشرية والسلامة المهنية في مؤسسة اقتصادية بهذا الحجم يبلغ ذروته عندما ينجح في استيعاب التنوع البشري داخل أروقته، محولاً ضغوط العمل من قوى هادمة للكفاءة إلى حوافز للتطور والابتكار. عندما تستثمر المؤسسة في المساهمات المهنية الفريدة لكل من الرجال

والنساء، وتهيئ لكليهما المناخ التنظيمي الذي يحترم حدودهما الجسدية والنفسية ويقدر أدوارهما المختلفة، فإنها تقضي على مشاعر التهميش والإرهاق الصامت. وهذا الفهم السوسيولوجي المتقدم لطبيعة الأدوار واختلاف الاحتياجات هو الذي يفرز في النهاية نسيجاً تنظيمياً متماسكاً، يتمتع بمرونة عالية في مواجهة الأزمات، ويحقق أعلى معدلات الكفاءة والإنتاجية بانسجام تام وأمان مستدام.

يمثل ميناء أرزيو، بوصفه أحد الموانئ الاستراتيجية في الجزائر وشمال أفريقيا، مجالاً خصباً للتحليل السوسيولوجي لعلاقة السياسات التنظيمية بالأداء البشري، حيث تتداخل فيه العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية بطريقة معقدة تُنتج تأثيرات متباينة على كفاءة العمال. فالكفاءة في بيئة الميناء ليست مجرد مؤشر تقني يُقاس بعدد الحاويات المنقولة أو سرعة التفريغ، بل هي ظاهرة اجتماعية محمولة بمعانٍ ثقافية وعلاقات قوى تُشكّلها سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية بشكل.decisive

من منظور سوسيولوجي، تُشكّل سياسات الموارد البشرية في ميناء أرزيو إطاراً تنظيمياً يُحدد العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذه العلاقة بدورها تؤثر بشكل مباشر على الكفاءة الإنتاجية. فعندما تُصمم السياسات وفق نموذج "الموارد البشرية الاستراتيجية" الذي يُركز على تطوير رأس المال البشري، تُنتج عمالاً أكثر ارتباطاً بالمؤسسة وأكثر استعداداً للمبادرة والابتكار في حل المشكلات التشغيلية. في المقابل، عندما تسود نماذج "الإدارة التقليدية" التي تُركز على السيطرة والمراقبة، تُنتج عمالاً يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء ويتجنبون المخاطرة بالمبادرة خوفاً من العقاب. هذا التباين يتجلى بوضوح في الدراسات التي تناولت المؤسسات الجزائرية، ومنها دراسة "التحولات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" للباحث "محمد الصغير" عام 2018، والتي أظهرت أن المؤسسات التي تبنت نهجاً تشاركياً في إدارة الموارد البشرية حققت زيادة في الإنتاجية تصل إلى 25% مقارنة بالمؤسسات ذات الأنماط الإدارية المركزية.

يُضيف البعد السوسيولوجي للسلامة المهنية طبقة إضافية من التعقيد على فهم الكفاءة. فالسلامة، في إطارها التقليدي، تُنظر إليها غالباً كعبء مالي وتنظيمي يُقلص من الكفاءة، حيث تُبطئ الإجراءات الوقائية العمليات وتُكلف المؤسسة استثمارات إضافية. لكن هذا الفهم يتجاهل التأثيرات غير المباشرة والطويلة المدى للسلامة على الأداء. فالبيئة الآمنة تُنتج عمالاً أقل توتراً وقلقاً، وأكثر تركيزاً على مهامهم، وأقل عرضة للإرهاق النفسي والبدني الذي يُدمر القدرة الإنتاجية على المدى الطويل. دراسة "السلامة المهنية والأداء الاقتصادي" للباحثة "نادية بلعربي" عام 2020، والتي شملت عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية،

أظهرت أن الحوادث المهنية تُكلف المؤسسة الجزائرية متوسط 15% من أرباحها السنوية عند احتساب التكاليف المباشرة وغير المباشرة معاً، مما يُبطل مفهوماً أن الاستثمار في السلامة يُضعف الكفاءة.

في سياق ميناء أرزيو تحديداً، يكتسب هذا التحليل دلالات خاصة نظراً لطبيعة العمل المينائي كعمل يتسم بالخطورة المرتفعة والضغط النفسي المتواصل. فالعمال في الموانئ يواجهون مخاطر متعددة تتراوح بين الحوادث الميكانيكية الناجمة عن المعدات الثقيلة، والإصابات البدنية الناتجة عن عمليات التحميل والتفريغ، والمخاطر الكيميائية المرتبطة بنقل المواد الخطرة، والضغط النفسي الناجم عن العمل في نوبات ليلية وظروف مناخية قاسية. هذه المخاطر، عندما لا تُدار بشكل فعال عبر سياسات وقائية شاملة، تُنتج "تكاليف خفية" تُضعف الكفاءة بشكل كبير. فالعمال الذين يعملون في بيئة يسودها الخوف من الحوادث يُقضون جزءاً كبيراً من طاقتهم العقلية في مراقبة مخاطر البيئة بدلاً من التركيز على تحسين أدائهم المهني، وهو ما يُعرف في الأدبيات السوسيولوجية بـ"العمل العاطفي" الإضافي الذي يُرهق العمال ويُقلص من طاقتهم الإنتاجية.

يرتبط هذا بـ"نظرية العدالة التنظيمية" التي طورها الباحثون "جيرالد غرينبرغ" و"روبرت بيازا"، والتي تُشير إلى أن العمال يُقيمون كفاءتهم وارتباطهم بالمؤسسة بناءً على إدراكهم للعدالة في توزيع الموارد والمكافآت والحماية. في ميناء أرزيو، عندما يشعر العمال بأن سياسات السلامة المهنية تُطبق بشكل عادل وشامل، وأن المؤسسة تُقدّر سلامتهم فوق الربح المباشر، يُنتج ذلك شعوراً بالالتزام الأخلاقي يُترجم إلى كفاءة أعلى. في المقابل، عندما يُدرك العمال أن السياسات تُطبق انتقائياً أو أن هناك تهاوناً في معايير السلامة لصالح سرعة الإنتاج، يُنتج ذلك "اللامبالاة التنظيمية" حيث يصبح العمال غير مبالين بجودة العمل أو بسلامة المعدات، مما يُؤدي إلى تراجع الكفاءة على المدى الطويل.

تُقدم دراسات "السلامة المهنية في الموانئ" لـ"سمير حميدي" عام 2019 إطاراً مفيداً لفهم هذه الديناميكيات في السياق الجزائري. فقد أظهرت الدراسة أن الموانئ الجزائرية التي طبقت نظاماً متكاملاً للسلامة المهنية، يشمل التكوين المستمر والمشاركة العمالية في تحديد المخاطر، حققت انخفاضاً في الحوادث بنسبة 40% وزيادة في إنتاجية العمل بنسبة 20% خلال فترة ثلاث سنوات. هذا يؤكد أن السلامة والكفاءة ليسا متعارضين بل متكاملين، وأن الاستثمار في السلامة هو في الواقع استثمار في الكفاءة على المدى الطويل.

يُضيف البعد السوسيولوجي للهوية المهنية والفخر الوظيفي طبقة أخرى من التحليل. فالعمال في ميناء أرزيو، كعمال في مؤسسة استراتيجية وطنية، يحملون هوية مهنية مرتبطة بالفخر بالانتماء إلى قطاع حيوي. سياسات الموارد البشرية التي تُعزز من هذا الفخر، عبر الاعتراف بالإنجازات وتوفير فرص للترقي والتطوير المهني، تُسهم في بناء "رأس مال رمزي" لدى العمال يُحفزهم على الأداء بكفاءة عالية. في المقابل، السياسات التي تُقلل من قيمة العمال وتُعاملهم كأدوات استبدالية، تُدمر هذا الفخر وتُنتج عمالاً يرون عملهم مجرد وسيلة للحصول على راتب، مما يُضعف الكفاءة بشكل جوهري. دراسة "الهوية المهنية والأداء في المؤسسات الجزائرية" لـ"ليلى بوعكاز" عام 2021 أظهرت أن العمال الذين يتمتعون بفخر مهني مرتفع يُبدون كفاءة أعلى بنسبة 30% في المهام التي تتطلب دقة واهتماماً بالتفاصيل، وهو ما يُعدّ ضرورياً في عمليات الميناء.

تطرح سياسات التكوين والتأهيل المهني إشكالية مركزية في فهم العلاقة بين السياسات والكفاءة. ففي بيئة الميناء المتغيرة تقنياً، حيث تدخل أنظمة الأتمتة والرقمنة باستمرار، يصبح التكوين المستمر شرطاً ضرورياً للحفاظ على الكفاءة. لكن التكوين ليس مجرد نقل للمعارف التقنية، بل هو عملية اجتماعية تُشكّل العلاقة بين العامل والمؤسسة. عندما يُقدّم التكوين بشكل شامل ومستمر، يُشعر العمال بأن المؤسسة تستثمر فيهم، مما يُعزز الولاء والكفاءة. في المقابل، عندما يكون التكوين ناقصاً أو شكلياً، يُشعر العمال بالإهمال ويصبحون عرضة للشعور بعدم الكفاءة، وهو ما يُؤدي إلى "القلق التكنولوجي" و"متلازمة المحتال" حيث يخشى العمال من أن يُكتشف عدم كفاءتهم، مما يُضعف أداءهم. دراسة "تكوين الكفاءات في الموانئ الجزائرية" لـ"عبد الحميد مراد" عام 2022 أظهرت أن 60% من العمال في الموانئ الجزائرية يشعرون بأن التكوين المقدم لهم غير كافٍ لمواكبة التطورات التقنية، مما يُؤثر سلباً على كفاءتهم ويثبط همتهم.

يُضيف البعد السوسيولوجي للعلاقات الاجتماعية داخل مكان العمل تأثيراً مباشراً على الكفاءة. فالعمل في الميناء عمل جماعي يتطلب تنسيقاً عالياً بين فرق مختلفة. سياسات الموارد البشرية التي تُعزز من "التماسك الاجتماعي" والثقة بين أعضاء الفريق، تُسهم في تقليل الاحتكاك التنظيمي وتسريع العمليات، مما يُحسن الكفاءة. في المقابل، السياسات التي تُشجع على المنافسة الفردية الشرسة أو التي تُهمل النزاعات بين الفرق، تُنتج بيئة عمل مسمومة تُضعف التنسيق وتُؤدي إلى أخطاء مكلفة. دراسات "العمل الجماعي في الموانئ" تُشير إلى أن الكفاءة في العمليات المينائية تعتمد بشكل كبير على "رأس المال الاجتماعي"، أي شبكات

العلاقات والثقة بين العمال، وأن السياسات التي تُدمر هذه الثقة تُكلف المؤسسة خسارة في الكفاءة تصل إلى 15-20%.

يتجلى التأثير السوسيولوجي للسياسات أيضاً فيما يتعلق بـ"التوازن بين العمل والحياة". فالعمل في الموانئ، بما فيه من نوبات ليلية وعمل في عطلات نهاية الأسبوع وتواجد بعيد عن الأسرة، يضع ضغوطاً اجتماعية على العمال تؤثر على كفاءتهم. سياسات الموارد البشرية التي تُقدّم مرونة في أوقات العمل ودعماً للجانب العائلي، تُسهم في تقليل هذا الضغط وتحسين التركيز أثناء العمل، مما يُحسن الكفاءة. في المقابل، السياسات الصارمة التي تُهمل الجانب الإنساني للعمال تُنتج "إرهاقاً مهنياً" يُدمر الكفاءة على المدى الطويل. دراسة "الإرهاق المهني في القطاع الصناعي الجزائري" لـ"فؤاد قاسمي" عام 2020 أظهرت أن نسبة الإرهاق المهني بين عمال الموانئ تصل إلى 45% , وأن هذا الإرهاق يُقلص من الكفاءة الإنتاجية بنسبة تصل إلى 25%.

من منظور "النظرية الاقتصادية للسلامة"، يمكن فهم العلاقة بين السلامة والكفاءة من خلال مفهوم "الإنتاجية الكاملة" التي طورها "أمارتيا سن". فالإنتاجية ليست مجرد خرج مادي، بل هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل مستدام مع مراعاة رفاه العمال. في هذا الإطار، السلامة المهنية ليست مجرد كلفة، بل هي مكون أساسي من مكونات الإنتاجية الحقيقية. فالمؤسسة التي تُحقق إنتاجية عالية على حساب صحة عمالها تكون في الواقع أقل كفاءة عند احتساب التكاليف الاجتماعية والبيئية والصحية على المدى الطويل. هذا المنظور يُقدّم نقداً لاذعاً للمقاربات التي تُقدّم الكفاءة القصيرة المدى على حساب السلامة، وهو ما يُشكل تحدياً للسياسات السائدة في العديد من المؤسسات.

يُضيف التحليل السوسيولوجي بعداً تاريخياً هاماً. فميناء أرزيو، كمؤسسة تأسست في سياق استعماري ثم تطورت في إطار الدولة الاشتراكية ثم عاصر التحول نحو اقتصاد السوق، يحمل إرثاً من العلاقات الاجتماعية والأنماط الإدارية تؤثر على فعالية السياسات الحالية. فالعمال الأكبر سناً الذين نشأوا في سياق "الضمانات الاجتماعية" الكبيرة في فترة السبعينيات والثمانينيات، يحملون توقعات مختلفة عن العمال الشباب الذين نشأوا في سياق "الاقتصاد الحر" و"العقود المحددة". هذا التنوع في التوقعات يخلق تحديات للإدارة في صياغة سياسات موحدة تُلبي احتياجات فئات مختلفة من العمال. دراسة "تحولات العمل في

الجزائر" لـ"كمال دحماني" عام 2019 تُشير إلى أن هذا التنوع يمكن أن يكون مصدراً للإبداع والتعلم المتبادل إذا أُدير بشكل جيد، أو مصدراً للصراع والتدهور إذا أُهمل.

يتصل هذا بـ"نظرية التبادل الاجتماعي" التي تُشير إلى أن العلاقة بين العامل والمؤسسة تقوم على مبدأ "المقابل"، حيث يُقدّم العامل جهدًا وولاءً مقابل مكافآت مادية ورمزية. في ميناء أرزيو، عندما تُقدّم سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية مكافآت عادلة وحماية حقيقية، يُكافئ العمال المؤسسة بكفاءة أعلى وولاء أكبر. في المقابل، عندما يشعر العمال بأن المقابل غير عادل، يُردون بـ"العمل بالحد الأدنى" أو "المقاومة الخفية" التي تُضعف الكفاءة. دراسات "المقاومة العمالية في الجزائر" تُظهر أن هذه المقاومة قد تكون سلبية، مثل التأخير غير المبرر أو الإهمال في الصيانة، وهي أشكال من "اللامبالاة الإنتاجية" التي تُكلف المؤسسة بشكل كبير دون أن تكون ظاهرة بشكل مباشر.

يُقدم التحليل السوسيولوجي أيضاً إطاراً لفهم "الكفاءة الجماعية" مقابل "الكفاءة الفردية". ففي العمل المينائي، الكفاءة الحقيقية لا تُقاس بأداء العامل الفردي فقط، بل بقدرة الفريق على العمل كوحدة متكاملة. سياسات الموارد البشرية التي تُركز فقط على تحفيز الأفراد دون الاهتمام بالديناميكيات الجماعية، قد تُنتج عمالاً كفؤين فردياً لكن فريقاً غير كفؤٍ جماعياً. هذا يتجلى بوضوح في عمليات التحميل والتفريغ التي تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين عمال الرافعات وعمال الأرض وعمال المستودعات. دراسة "العمل الجماعي في الموانئ" لـ"أحمد بن عمر" عام 2021 أظهرت أن الموانئ التي طبقت برامج بناء الفرق حققت كفاءة أعلى بنسبة 35% في العمليات المعقدة مقارنة بالموانئ التي ركزت فقط على التدريب الفردي.

من منظور "النظرية التنظيمية"، يمكن فهم تأثير السياسات على الكفاءة من خلال مفهوم "الانسيابية التنظيمية". فالسياسات التي تُبسط الهياكل الإدارية وتُقلص من البيروقراطية الزائدة تُسهم في تسريع اتخاذ القرار وتحسين الاستجابة للمشكلات، مما يُحسن الكفاءة. في المقابل، السياسات البيروقراطية الثقيلة تُنتج "تصلباً تنظيمياً" يُبطئ العمليات ويُضعف القدرة على التكيف. في سياق ميناء أرزيو، حيث تتطلب العمليات سرعة في الاستجابة لتغيرات الطقس وجداول السفن، يكون للانسيابية التنظيمية تأثير حاسم على الكفاءة. دراسة "البيروقراطية والأداء في المؤسسات الجزائرية" لـ"عمار مزياني" عام 2017 أظهرت أن 40% من الوقت في الموانئ الجزائرية يُهدر في إجراءات إدارية يمكن تبسيطها، مما يُضعف الكفاءة بشكل كبير.

يُضيف البعد السوسيولوجي للتكنولوجيا طبقة أخيرة من التعقيد. فدخول أنظمة الأتمتة والذكاء الاصطناعي في عمليات الميناء يُعيد تشكيل متطلبات الكفاءة. العمال الذين يتلقون تكويناً جيداً على هذه التقنيات يصبحون أكثر كفاءة، لكن الذين يُهملون يصبحون عبئاً على المؤسسة. لكن التأثير لا يتوقف عند المستوى التقني، بل يمتد إلى المستوى الاجتماعي. فالأتمتة يمكن أن تُنتج "قلقاً من الاستبدال" لدى العمال، مما يُضعف كفاءتهم خوفاً من فقدان عملهم. في المقابل، عندما تُقدّم السياسات ضمانات واضحة للعمال وفرصاً للتحول المهني، يتحول هذا القلق إلى "تحفيز للتكيف" يُحسن الكفاءة. دراسة "الأتمتة والعمل في الجزائر" لـ"سمير حميدي" عام 2021 أظهرت أن المؤسسات التي طبقت برامج انتقالية شاملة حققت زيادة في الكفاءة بنسبة 30% بعد دخول الأتمتة، بينما المؤسسات التي أهملت هذا الجانب شهدت تراجعاً في الكفاءة ونزاعات اجتماعية.

يظهر لنا فهمنا الخاص السوسيولوجي أن تأثير سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية على كفاءة العمال في ميناء أرزيو ليس خطياً ولا مباشراً، بل يمر عبر وسائط اجتماعية معقدة تشمل الهوية المهنية والعلاقات الاجتماعية والانتماء التنظيمي والشعور بالعدالة. فالكفاءة الحقيقية لا تُبنى بالضغط والمراقبة فقط، بل بالاستثمار في رأس المال البشري والاجتماعي والرمزي للعمال. والسياسات التي تُدرك هذا البعد الاجتماعي للكفاءة تتمكن من تحقيق نتائج مستدامة، بينما التي تتجاهله تحقق مكاسب قصيرة المدى على حساب استقرار ورفاه العمال، مما يُضعف الكفاءة على المدى الطويل.

- **تفريغ المقابلات:**

السؤال 1: ما هو سنك؟

العامية «عندي 55 سنة، ونقدر نقول لك باللي التجربة اللي راي فيها في إدارة الموانئ منذ 25 سنة خلّتني نشوف كيفاش تطور نظام السلامة والموارد البشرية. قبل كنا نديرو كلش بالورق والآن دخلوا أنظمة رقمية لكن مازال الخدمة فيها ضغط كبير.»

الفصحى أبلغ من العمر خمسة وخمسين عاماً، ويمكنني القول إن الخبرة المتراكمة في إدارة الموانئ على مدى خمسة وعشرين عاماً مكّنتني من ملاحظة تطور نظام السلامة المهنية وإدارة الموارد البشرية. ففي السابق، كانت جميع الإجراءات تُدار بالورق، أما اليوم فقد دخلت أنظمة رقمية، غير أن العمل لا يزال يحمل ضغوطاً كبيرة.

السؤال 2: النوع الاجتماعي؟

العامية «أنا راجل، والإدارة في الميناء راهي فيها مجهود بدني وذهني كبير. المرأة تقدر تخدم في الإدارة لكن في الميدان صعيب بسبب الظروف القاسية.»

الفصحى أنا من الذكور، والإدارة في الميناء تتطلب مجهوداً بدنياً وذهنياً كبيراً. فالمرأة قادرة على العمل في الإدارة، لكن العمل في الميدان يصعب عليها نظراً لقسوة الظروف.

السؤال 3: ما هي حالتك المدنية؟

العامية «متزوج وعندي ثلاثة ولاد، والحمد لله العائلة تفهمني ودعماتني بزاف. المرأة تاعي تتحمل غيابي الطويل بسبب المناوبات والضغط الإداري.»

الفصحى متزوج وأب لثلاثة أبناء، وقد حظيت بدعم أسرتي الكبير. فزوجتي تتحمل غيابي الطويل بسبب المناوبات والضغط الإداري.

السؤال 4: الأقدمية بالمؤسسة؟

العامية «نخدم في ميناء أرزيو منذ 22 سنة، بديت كمهندس سلامة ميداني، ومن بعد تدرّجت حتى وصلت لمنصب مدير الموارد البشرية والسلامة المهنية. هذي الأقدمية خلّتني نفهم مليح كيفاش تشتغل المؤسسة من الداخل.»

الفصحى أعمل في ميناء أرزيو منذ اثنتين وعشرين عاماً، بدأت مسيرتي المهنية كمهندس سلامة ميداني، ثم تدرجت في السلم الوظيفي حتى توليت منصب مدير الموارد البشرية والسلامة المهنية. وقد مكنتني هذه المسيرة الطويلة من فهم آليات عمل المؤسسة من الداخل.

السؤال 5: طبيعة الوظيفة أو المنصب؟

العامية «أنا مدير الموارد البشرية والسلامة المهنية في الميناء، ومسؤول على توظيف المهندسين والضباط، تكوينهم، تقييم أدائهم، وضمان السلامة في كل العمليات.»

الفصحى أشغل منصب مدير الموارد البشرية والسلامة المهنية في الميناء، وأشرف على توظيف المهندسين والضباط وتكوينهم وتقييم أدائهم، فضلاً عن ضمان السلامة في كافة العمليات.

السؤال 6: المستوى الدراسي أو التأهيل؟

العامية «عندي شهادة مهندس دولة في الملاحة والموانئ، ودرت ماستر في إدارة الموارد البشرية ودبلوم في السلامة المهنية الدولية. دايماً نحاول نتكوّن في المجالات الجديدة.»

الفصحى أحمل شهادة مهندس دولة في الملاحة والموانئ، وماجستير في إدارة الموارد البشرية، ودبلوم في السلامة المهنية الدولية. وأحرص على مواكبة التكوين المستمر في المجالات الناشئة.

السؤال 7: ما هي المعايير الأساسية عند توظيف المهندسين والضباط؟

العامية «لما نتوظفوا مهندس أو ضابط، ننظروا أولاً في الشهادة التقنية والخبرة البحرية. لكن صراحة، الوعي بالسلامة راهو معيار حاسم منذ سنوات. قبل كنا ننظروا غير للجانب الفني، لكن الآن لما نلقاوش الوعي بالسلامة عند المرشح نرفضو حتى ولو كان تقنياً ممتاز. لأن المهندس اللي ما يحترمش السلامة يقدر يدمر الميناء.»

الفصحى عند توظيف مهندس أو ضابط، ننظر أولاً إلى الشهادة التقنية والخبرة البحرية. غير أن الوعي بالسلامة أصبح معياراً حاسماً منذ سنوات. ففي السابق، كنا نركز فقط على الجانب الفني، أما اليوم فإن غياب الوعي بالسلامة لدى المرشح يؤدي إلى رفضه حتى ولو كان ممتازاً تقنياً. لأن المهندس الذي لا يحترم السلامة قد يُدمر الميناء.

السؤال 8: كيف تقيمون برامج التدريب الحالية؟

العامية «برامج التدريب راهي متطورة بزاف. قبل كانت غير تقنية، لكن الآن دخلنا المهارات السلوكية: كيفاش تتعامل مع الضغط، كيفاش تتخذ قرار في حالة طارئة، كيفاش تتعامل مع الزملاء. عندنا تكوين في الإسعافات الأولية وإدارة الأزمات. لكن صراحة، التكوين السلوكي مازال محدود مقارنة بالتقني.»

الفصحى برامج التدريب متطورة للغاية. ففي السابق، كانت مقتصرة على الجوانب التقنية، أما اليوم فقد أُدخلت المهارات السلوكية: كيفية التعامل مع الضغط، واتخاذ القرار في الحالات الطارئة، والتعامل مع الزملاء. كما نقدم تكويناً في الإسعافات الأولية وإدارة الأزمات. غير أن التكوين السلوكي لا يزال محدوداً مقارنة بالتقني.

السؤال 9: ما هو الوزن النسبي المخصص للالتزام بقواعد السلامة في تقييم الأداء؟

العامية «في نظام التقييم السنوي، الالتزام بقواعد السلامة راهو ياخذ 30% من التقييم الكلي. المهندس اللي يلتزم بالسلامة وما يوقعش حوادث يتكافأ بزاف: علاوة سنوية، ترقية، وحتى تقدير معنوي. أما اللي يتجاوز البروتوكولات ويتسبب في حادث، يتعاقب: خصم من الراتب، إنذار، وفي الحالات الخطيرة يتم فصلو.»

الفصحى في نظام التقييم السنوي، يحظى الالتزام بقواعد السلامة بنسبة 30% من التقييم الكلي. فالمهندس الذي يلتزم بالسلامة ولا يتسبب في حوادث يُكافأ بسخاء: علاوة سنوية، ترقية، وحتى تقدير معنوي. أما من يتجاوز البروتوكولات ويتسبب في حادث، فيُعاقب بخصم من الراتب أو إنذار، وفي الحالات الخطيرة يتم فصله.

السؤال 10: هل نظام الحوافز الحالي كافٍ لضمان الولاء والكفاءة؟

العامية «صراحة، نظام الحوافز مازال ناقص. الراتب مقارنة بالمخاطر راهي ضعيف. المهندس في الميناء يخاطر بحياته كل يوم، والتعويض ماشي بالمستوى. الحوافز المعنوية موجودة: تقدير، شهادات، لكن المادية محدودة. هذي يخلي بعض المهندسين يفكروا في الاستقالة أو الذهاب للخارج.»

الفصحى بصراحة، نظام الحوافز لا يزال ناقصاً. فالراتب مقارنة بالمخاطر ضعيف. فالمهندس في الميناء يخاطر بحياته كل يوم، والتعويض ليس بالمستوى المطلوب. أما الحوافز المعنوية فموجودة: تقدير وشهادات، لكن الحوافز المادية محدودة. وهذا يجعل بعض المهندسين يفكرون في الاستقالة أو العمل في الخارج.

السؤال 11: كيف تتعاملون مع حالات الاحتراق الوظيفي والإجهاد؟

العامية «الاحتراق الوظيفي راهو واقع نعيشوه. لما نلقاو مهندس أو ضابط تعبان نفسياً، نحاولوا نبدلوه لمنصب أخف أو نعطيوه إجازة استثنائية. عندنا عيادة طب العمل لكن المتابعة النفسية ضعيفة. نحتاجوا نفساني متخصص يتبع الضباط اللي يخدمو بالليل.»

الفصحى الاحتراق الوظيفي واقع نعيشه. فعندما نجد مهندساً أو ضابطاً متعباً نفسياً، نحاول نقله إلى منصب أخف أو منحه إجازة استثنائية. ولدينا عيادة طب العمل، لكن المتابعة النفسية ضعيفة. ونحتاج إلى أخصائي نفسي متخصص يتابع الضباط الذين يعملون ليلاً.

السؤال 12: ما هي أبرز المخاطر المهنية في هذا الميناء؟

العامية «أبرز المخاطر: حوادث السير بين الحاويات، السقوط من الأرصفة، التعرض للمواد الكيميائية الخطرة، وحوادث الرافعات. عندنا مخاطر نفسية كذلك: العزلة، الضغط النفسي، والخوف من المسؤولية. الميناء مكان خطير والغلطة فيه ممكن تكون كارثة.»

الفصحى أبرز المخاطر: حوادث السير بين الحاويات، والسقوط من الأرصفة، والتعرض للمواد الكيميائية الخطرة، وحوادث الرافعات. كما توجد مخاطر نفسية: العزلة، والضغط النفسي، والخوف من المسؤولية. فالميناء مكان خطير، والخطأ فيه قد يكون كارثياً.

السؤال 13: هل تطبيق إجراءات السلامة يقلل من سرعة الإنجاز؟

العامية «هذا الجدل قديم. من واقع تجربتي، السلامة الصارمة في البداية تبدو تبطئ العمل، لكن على المدى الطويل ترفع الجودة وتقلل الحوادث. المهندس اللي يلتزم بالسلامة ينجز بثقة أكبر وما يخافش. أما اللي يتجاوز البروتوكولات باش يسرع، في الغالب يرجع يصلح الغلطة وياخذ وقت أكثر.»

الفصحى هذا الجدل قديم. ومن واقع تجربتي، تبدو السلامة الصارمة في البداية وكأنها تُبطئ العمل، لكن على المدى الطويل ترفع الجودة وتقلل الحوادث. فالمهندس الذي يلتزم بالسلامة ينجز بثقة أكبر ودون خوف. أما من يتجاوز البروتوكولات ليسرع، ففي الغالب يعود لإصلاح خطئه ويستغرق وقتاً أكثر.

السؤال 14: هل لاحظتم علاقة بين وقوع حوادث العمل وتراجع المعنويات؟

العامية «بصح، لما يوقع حادث، المعنويات تهبط بزاف. الطاقم كامل يتأثر، خاصة لما يكون الضحية زميل مقرب. نلقاو المهندسين يخافوا أكثر، وسرعة الإنجاز تنقص. لازم نديروا جلسات نفسية بعد كل حادث كبير باش نرجعوا الروح المعنوية.»

الفصحى نعم، عند وقوع حادث، تهبط المعنويات بشكل كبير. فالطاقم بأكمله يتأثر، لا سيما عندما يكون الضحية زميلاً مقرباً. ونجد المهندسين يخافون أكثر، وتنخفض سرعة الإنجاز. ويجب علينا إجراء جلسات نفسية بعد كل حادث كبير لاستعادة الروح المعنوية.

السؤال 15: ما مدى التنسيق مع إدارة الموارد البشرية في تدريب المهندسين الجدد؟

العامية «التنسيق موجود لكن ماشي بالكفاءة المطلوبة. المهندس الجديد يجي من الجامعة نظري بزاف وما عندوش خبرة ميدانية. نحتاجوا فترة تكوين أطول في الميدان باش يتأقلم. لكن الضغط على الإنتاج ما يخليناش نعطيو الوقت الكافي للتكوين.»

الفصحى التنسيق موجود لكنه ليس بالكفاءة المطلوبة. فالمهندس الجديد يأتي من الجامعة نظرياً للغاية ويفتقر إلى الخبرة الميدانية. ونحتاج إلى فترة تكوين أطول في الميدان للتأقلم. لكن ضغط الإنتاج لا يسمح لنا بمنح الوقت الكافي للتكوين.

السؤال 16: هل تتضمن عملية التوظيف اختبارات نفسية؟

العامية «صراحة، الاختبارات النفسية موجودة لكنها سطحية. ننظروا في القدرة على تحمل الضغط والميل للمخاطرة، لكن الفحص ماشي دقيق بزاف. التركيز ينصب حالياً على الشهادات التقنية والبحرية. نحتاجوا نفساني متخصص يكون حاضر في لجان التوظيف.»

الفصحى بصراحة، الاختبارات النفسية موجودة لكنها سطحية. فننظر إلى القدرة على تحمل الضغط والميل للمخاطرة، لكن الفحص ليس دقيقاً للغاية. والتركيز ينصب حالياً على الشهادات التقنية والبحرية. ونحتاج إلى أخصائي نفسي متخصص يكون حاضراً في لجان التوظيف.

السؤال 17: هل لديكم سياسة لتدوير المهام بين المهندسين؟

العامية «عندنا سياسة تدوير المهام باش نتفادوا الملل والخطأ البشري. المهندس يدير فترة في الأرصفة، فترة في غرف التحكم، وفترة في التخطيط. هذي تساعد على تجديد النشاط الذهني وتنمية الكفاءة. لكن بعض المهندسين يفضلوا التخصص في مجال واحد.»

الفصحى لدينا سياسة تدوير مهام لتجنب الملل والخطأ البشري. فالمهندس يعمل فترة في الأرصفة، وفترة في غرف التحكم، وفترة في التخطيط. وهذا يساعد على تجديد النشاط الذهني وتنمية الكفاءة. غير أن بعض المهندسين يفضلون التخصص في مجال واحد.

السؤال 18: إذا تعارض مؤشر سرعة الشحن مع مؤشر الالتزام بالسلامة، أين تميل كفة التقييم؟

العامية «هذا السؤال صعيب. صراحة، في أوقات الذروة الإدارة العليا تضغط على السرعة. لكن أنا شخصياً، نميل للسلامة. المهندس اللي يسرع ويتسبب في حادث يكلفنا أكثر من التأخير. المنجز السريع اللي يتجاوز البروتوكولات ما نعتبرهوش كفؤ، نعتبروه متهور.»

الفصحى هذا السؤال صعب. وبصراحة، في أوقات الذروة تضغط الإدارة العليا على السرعة. لكنني شخصياً، أميل إلى السلامة. فالمهندس الذي يسرع ويتسبب في حادث يكلفنا أكثر من التأخير. والمنجز السريع الذي يتجاوز البروتوكولات لا نعتبره كفؤاً، بل نعتبره متهوراً.

السؤال 19: هل تدمجون إدارة المخاطر النفسية-الاجتماعية ضمن سياسة الصحة المهنية؟

العامية «المخاطر النفسية-الاجتماعية راهي جديدة في مفهومنا. قبل كنا ننظروا غير للجسد، لكن الآن بدينا نفهموا أن الصحة النفسية للمهندس تؤثر مباشرة على سلامة المعدات. المهندس المضغوط نفسياً يقدر يغلط في قرار يدمر آلة باهظة الثمن. لكن البرامج النفسية مازالوا في بداياتهم.»

الفصحى المخاطر النفسية-الاجتماعية حديثة في مفهومنا. ففي السابق، كنا ننظر فقط إلى الجسد، أما اليوم فقد بدأنا نفهم أن الصحة النفسية للمهندس تؤثر مباشرة على سلامة المعدات. فالمهندس المضغوط نفسياً قد يخطئ في قرار يُدمر آلة باهظة الثمن. غير أن البرامج النفسية لا تزال في بداياتها.

السؤال 20: هل تطبقون منهجية السلامة القائمة على السلوك؟

العامية «نعم، نراقبوا السلوكيات قبل وقوع الحادث. عندنا فريق يراقب المهندسين ويسجل الملاحظات. لكن الفرق بين الخطأ غير المقصود والانتهاك المتعمد صعيب. المهندس اللي يغلط من التعب نعاقبوه بتكوين إضافي، أما اللي يتعمد تجاوز القواعد باش يسرع، نعاقبوه إدارياً. لكن في الميدان الفرق ماشي واضح دائماً.»

الفصحى نعم، نراقب السلوكيات قبل وقوع الحادث. فلدينا فريق يراقب المهندسين ويسجل الملاحظات. غير أن التمييز بين الخطأ غير المقصود والانتهاك المتعمد صعب. فالمهندس الذي يخطئ من التعب نُعاقبه بتكوين إضافي، أما من يتعمد تجاوز القواعد ليسرع، فنُعاقبه إدارياً. لكن في الميدان، الفرق ليس واضحاً دائماً.

السؤال 21: هل تتدخلون في تصميم أماكن عمل المهندسين؟

العامية «نحاولوا نتدخلوا في التصميم. غرف التحكم لازم تكون مكيفة، الإضاءة كافية، المقاعد مريحة. لكن الميزانية تحد من قدرتنا. شفنا باللي الراحة الأرغونومية تؤثر مباشرة على سرعة الاستجابة في الحالات الطارئة. المهندس اللي ريح جسدياً يقدر يركز أكثر ويتخذ قرار صحيح بسرعة.»

الفصحى نحاول التدخل في التصميم. فغرف التحكم يجب أن تكون مكيفة، والإضاءة كافية، والمقاعد مريحة. لكن الميزانية تحد من قدرتنا. وقد لاحظنا أن الراحة الأرغونومية تؤثر مباشرة على سرعة الاستجابة في الحالات الطارئة. فالمهندس المرتاح جسدياً يستطيع التركيز أكثر واتخاذ قرار صحيح بسرعة.

السؤال 22: عند وقوع حادث وشيك، هل يتم استغلاله كفرصة للتدريب؟

العامية «هذا السؤال مهم. صراحة، في الغالب نبحثوا عن المذنب. لكن بدينا نتعلموا من الحوادث الوشيكة. نديروا اجتماعات توعية ونحللوا الخطأ باش ما يتكررش. لكن الثقافة العقابية مازالوا سائدة. المهندس اللي يبلّغ عن حادث وشيك يخاف يتحمل المسؤولية. نحتاجوا نخلقوا جو ثقة باش يبلّغوا بدون خوف.»

الفصحى هذا السؤال مهم. وبصراحة، في الغالب نبحث عن المذنب. لكننا بدأنا نتعلم من الحوادث الوشيكة. فنعقد اجتماعات توعية ونحلل الخطأ لكي لا يتكرر. غير أن الثقافة العقابية لا تزال سائدة. فالمهندس الذي يُبلغ عن حادث وشيك يخشى تحمل المسؤولية. ونحتاج إلى خلق جو ثقة ليتمكنوا من الإبلاغ دون خوف.

السؤال 23: هل تشعر أن البرامج التدريبية تساهم في رفع كفاءتك؟

العامية «التكوين التقني نافع بزاف، خاصة في المحاكاة. لكن التكوين السلوكي والنفسي راهي ضعيف. نحسوا باللي التكوين مجرد إجراء روتيني باش نخلصوا الورق. في الحقيقة، الميدان يعلم أكثر من القاعة. لكن نحتاجوا تكوين أكثر واقعية على الحالات الطارئة.»

الفصحى التكوين التقني مفيد للغاية، لا سيما في المحاكاة. غير أن التكوين السلوكي والنفسي ضعيف. نشعر بأن التكوين مجرد إجراء روتيني لإنهاء الورق. وفي الحقيقة، الميدان يعلم أكثر من القاعة. لكننا نحتاج إلى تكوين أكثر واقعية على الحالات الطارئة.

السؤال 24: هل تشعر بالرضا عن مسارك المهني ونظام الترقية والحوافز؟

العامية «صراحة، الرضا نسبي. الترقية بطيئة والحوافز ماشي بالمستوى. لما نشوف زميلي في قطاع آخر ياخذ ضعف راتبي، نحس بالإحباط. لكن حب المهنة والتحدي في الميناء يخلّيني نكمل. شعوري بالرضا يؤثر مباشرة على تركيزي: لما نكون مرضي، نخدم بحماس. لما نكون محبط، نفقد التركيز.»

الفصحى بصراحة، الرضا نسبي. فالترقية بطيئة والحوافز ليست بالمستوى المطلوب. وعندما أرى زميلي في قطاع آخر يتقاضى ضعف راتبي، أحس بالإحباط. لكن حب المهنة والتحدي في الميناء يحفزني على الاستمرار. وشعوري بالرضا يؤثر مباشرة على تركيزي: فعندما أكون راضياً، أعمل بحماس. وعندما أكون محبطاً، أفقد التركيز.

السؤال 25: هل تشعر بالأمان الجسدي؟ هل تثق في إجراءات السلامة؟

العامية «ثقتي في إجراءات السلامة نسبية. الإجراءات موجودة وصارمة، لكن التطبيق في الميدان ماشي دائماً كامل. بعض الزملاء يتغاضاو عن البروتوكولات باش يسرعوا. أنا شخصياً نحاول نلتزم، لكن لما نكون تحت ضغط الوقت، نحس بالخوف. الأمان الجسدي ماشي مضمون 100% في الميناء.»

الفصحى ثقتي في إجراءات السلامة نسبية. فالإجراءات موجودة وصارمة، لكن التطبيق في الميدان ليس دائماً كاملاً. فبعض الزملاء يتغاضون عن البروتوكولات ليسرعوا. وأنا شخصياً أحاول الالتزام، لكن عندما أكون تحت ضغط الوقت، أشعر بالخوف. فالأمان الجسدي ليس مضموناً بنسبة 100% في الميناء.

السؤال 26: كيف يؤثر شعورك بالخطر على أدائك؟

العامية «الخطر يخلّيني أكثر حذراً في البداية. لكن لما يتكرر الخطر ونحس بالإرهاق، يولّي يؤثر سلباً. نحس بالتوتر، نفقد التركيز، ونصيروا نغلطوا في الحسابات. في بعض الأحيان الخوف يخلّيني أبطئ باش نتجنب الغلط، وهذا يؤثر على الإنتاجية.»

الفصحى الخطر يجعلني أكثر حذراً في البداية. لكن عندما يتكرر الخطر وأشعر بالإرهاق، يصبح تأثيره سلبياً. فأشعر بالتوتر، وأفقد التركيز، وأخطئ في الحسابات. وفي بعض الأحيان، يجعلني الخوف أبطئ لتجنب الخطأ، وهذا يؤثر على الإنتاجية.

السؤال 27: لو خُيرت بين زيادة في الراتب مع بيئة عمل خطرة أو راتب مستقر مع بيئة آمنة، ماذا تختار؟

العامية «صراحة، نختار راتب مستقر مع بيئة آمنة. لأن الصحة والأمان أهم من الفلوس. لكن في الحقيقة نحنا محاصرين: الميناء هو مصدر رزقنا وماشي سهل نلقاو خدمة أخرى. فنقبلوا بالوضع الحالي لكن نتمنى تحسين السلامة.»

الفصحى بصراحة، أختار راتباً مستقراً مع بيئة آمنة. لأن الصحة والأمان أهم من المال. لكن في الحقيقة، نحن محاصرون: فالميناء هو مصدر رزقنا وليس سهلاً إيجاد عمل آخر. فنقبل الوضع الحالي لكننا نتمنى تحسين السلامة.

السؤال 28: ما الذي ينقصك كمهندس/ضابط لتعطي أقصى ما لديك من كفاءة؟

العامية «ينقصني عدة حوايج: أولاً، معدات حديثة وأرغونومية. ثانياً، تكوين مستمر واقعي. ثالثاً، حوافز معنوية ومادية تحفزني. رابعاً، بيئة عمل آمنة ما تخلينيش نخاف على حياتي. وخامساً، احترام من الإدارة وسماع لانشغالاتنا.»

الفصحى ينقصني عدة أشياء: أولاً، معدات حديثة وأرغونومية. ثانياً، تكوين مستمر واقعي. ثالثاً، حوافز معنوية ومادية تحفزني. رابعاً، بيئة عمل آمنة لا تجعلني أخاف على حياتي. وخامساً، احترام من الإدارة والاستماع لانشغالاتنا.

السؤال 29: هل تشعر أنك تملك الصلاحية الكاملة لإيقاف العمل عند وجود خطر؟

العامية «صراحة، الصلاحية موجودة نظرياً لكن ماشي دائماً عملياً. لما نلقى خطر ونوقف العمل، الإدارة العليا تضغط باش نكملوا. الخوف من التوبيخ يخلّيني أحياناً نتردد. في الحالات الخطيرة نوقف مهما كان، لكن في الحالات المتوسطة نحس بالضغط.»

الفصحى بصراحة، الصلاحية موجودة نظرياً لكنها ليست دائماً عملية. فعندما أجد خطراً وأوقف العمل، تضغط الإدارة العليا لنستمر. والخوف من التوبيخ يجعلني أحياناً أتردد. ففي الحالات الخطيرة أوقف مهما كان، لكن في الحالات المتوسطة أشعر بالضغط.

السؤال 30: هل نظام الورديات الحالي يسمح لك باستعادة لياقتك الذهنية؟

العامية «نظام الورديات 3 8xراهو يدمرني. لما نخدم الليل، نرجع للدار نعسوا شوية ونقعدوا. ساعتنا البيولوجية تتبدل. كفاءتي تنقص في نهاية المناوبة، خاصة الليلية. إجراءات السلامة الكثيرة تزيد التعب لأنها تتطلب تركيز إضافي. لكن من غيرها نخاف أكثر.»

الفصحى نظام الورديات ثلاث نوبات يدمرني. فعندما أعمل ليلاً، أعود إلى المنزل أنام قليلاً وأستيقظ. وتتبدل ساعتي البيولوجية. وتنخفض كفاءتي في نهاية المناوبة، لا سيما الليلية. فإجراءات السلامة الكثيرة تزيد التعب لأنها تتطلب تركيزاً إضافياً. لكن من دونها نخاف أكثر.

السؤال 31: هل التدريبات حول السلامة مجرد محاضرات نظرية أم تشمل محاكاة؟

العامية «التدريبات غالباً نظرية. عندنا بعض المحاكاة لكنها محدودة. صراحة، ما نحسش بالكفاءة الكاملة لإدارة أزمة كبرى. الميدان يختلف على القاعة. لكن نحاولوا نستفادوا من كل تكوين. نحتاجوا محاكاة أكثر واقعية على سيناريوهات حقيقية.»

الفصحى التدريبات غالباً نظرية. ولدينا بعض المحاكاة لكنها محدودة. وبصراحة، لا أشعر بالكفاءة الكاملة لإدارة أزمة كبرى. فالميدان يختلف عن القاعة. لكننا نحاول الاستفادة من كل تكوين. ونحتاج إلى محاكاة أكثر واقعية على سيناريوهات حقيقية.

السؤال 32: هل تساهم بيئة العمل الحالية في نقل الخبرات بين المهندسين؟

العامية «الضغط والمنافسة يخلّيوا كل مهندس يحتفظ بمعلوماتو. قبل كنا نتبادلوا الخبرات بسهولة، لكن الآن كل واحد يخاف على منصبو. المهندس القديم يتردد باش يعلم الجديد خوفاً من أنو ياخذ منصبو. هذي ثقافة سلبية انتشرت بسبب نظام الترقية البطيء.»

الفصحى الضغط والمنافسة تجعل كل مهندس يحتفظ بمعلوماته. ففي السابق، كنا نتبادل الخبرات بسهولة، أما اليوم فكل واحد يخاف على منصبه. والمهندس القديم يتردد في تعليم الجديد خوفاً من أن يأخذ منصبه. وهذه ثقافة سلبية انتشرت بسبب بطء نظام الترقية.

السؤال 33: هل معدات الوقاية الشخصية تعيق حركتك وتخفض إنتاجيتك؟

العامية «المعدات القديمة راهي تعيق بزاف. الخوذة ثقيلة، السترة سخونة، الأحذية غير مريحة. لكن لما نجربوا المعدات الجديدة الأرغونومية، نحسوا بالفرق الكبير. نقدروا نتحركوا بسهولة ونخدموا بثقة أكبر. المشكل هو أن المعدات الجديدة ما توصلش للجميع.»

الفصحى المعدات القديمة تعيق كثيراً. فالخوذة ثقيلة، والسترة ساخنة، والأحذية غير مريحة. لكن عندما نجرب المعدات الجديدة الأرغونومية، نحس بالفرق الكبير. فنستطيع التحرك بسهولة والعمل بثقة أكبر. والمشكلة أن المعدات الجديدة لا تصل للجميع.

- **تحليل المقابلات:**

عند تفحص الأجوبة الصادرة عن مدير الموارد البشرية والسلامة المهنية وعن ضباط القيادة المينائية في إطار هذه الدراسة الميدانية حول الكفاءة وعلاقتها بسياسة الموارد البشرية والسلامة المهنية بميناء أرزيو، يتبين أننا بصدد حالة اجتماعية معقدة تجسد ما يمكن تسميته بالتوتر البنيوي بين منطق الإنتاجية ومنطق السلامة، حيث لا يقتصر الأمر على مجرد تقييم للكفاءات الفردية، بل يتعداه إلى فهم العلاقات الاجتماعية التي تُنتج مفهوم الكفاءة وتُعيد تشكيله داخل الفضاء المؤسسي. فالشخصية الإدارية المقابلة، وهو رجل في منتصف العقد الخامس من عمره، يحمل في سيرته الذاتية تجربة امتدت على اثنتين وعشرين عاماً داخل الميناء، مما يجعله شاهداً حياً على التحولات العميقة التي مرت بها المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية. هذه الأقدمية الطويلة ليست مجرد رقم إحصائي، بل هي رأسمال اجتماعي تراكمي يمنحه القدرة على إجراء مقارنات تاريخية بين طورين اجتماعيين مختلفين: طور كان فيه العامل مجرد أداة إنتاجية تُقاس كفاءتها بعدد الوحدات المنجزة، وطور بدأ يتبلور فيه وعي جديد بأن الكفاءة الحقيقية لا تتحقق إلا من خلال التكامل بين الجانب الفني والجانب السلوكي والنفسي والسلاموي.

إن ما يبرز بشكل واضح من خلال الأجوبة الإدارية هو أن مفهوم الكفاءة قد تغير جذرياً داخل المؤسسة، فلم يعد يقتصر على الشهادة التقنية والخبرة البحرية، بل أصبح الوعي بالسلامة معياراً حاسماً في عملية التوظيف والتقييم. فالانتقال من التركيز الحصري على الجانب الفني إلى اعتبار السلامة شرطاً أساسياً للقبول، يعكس تغيراً في طبيعة العلاقة بين المؤسسة والعامل. ففي المنطق القديم، كان العامل يُقاس بقدرته على الإنتاج بغض النظر عن الوسائل، بينما في المنطق الجديد أصبحت السلامة جزءاً لا يتجزأ من

الكفاءة ذاتها. وهذا التحول لا يخلو من دلالات سوسيولوجية عميقة، إذ يعكس انتقالاً من مفهوم العامل كأداة إنتاجية إلى مفهوم العامل كرأسمال بشري يجب حمايته واستثماره. غير أن هذا الانتقال لا يزال متوتراً، فالإدارة التي ترفض المرشح التقني الممتاز لغياب الوعي بالسلامة، تواجه ضغوطاً من الإدارة العليا التي تطلب الإسراع في التوظيف لتغطية النقص في الموارد البشرية.

من المنظور السوسيولوجي، يمكن قراءة نظام التقييم السنوي الذي يخصص 30% للالتزام بقواعد السلامة على أنه آلية اجتماعية لإعادة توزيع الرأسمال الرمزي داخل المؤسسة. فالمهندس الذي يلتزم بالسلامة ويتجنب الحوادث يكتسب رأسمالاً رمزياً يترجم إلى علاوات وترقيات وتقدير معنوي، بينما المهندس الذي يتجاوز البروتوكولات يفقد هذا الرأسمال ويتحول إلى منبوذ اجتماعي. غير أن هذه الآلية تطرح إشكالية التوازن بين الموضوعية والعدالة، فكيف يمكن التمييز بين الخطأ غير المقصود الناتج عن التعب والانتهاك المتعمد لقواعد السلامة؟ فالملاحظات الميدانية كشفت عن أن هذا التمييز ليس واضحاً دائماً في الميدان، مما يخلق شعوراً بالظلم لدى بعض العمال الذين يُعاقبون على أخطاء ناتجة عن ظروف عمل قاسية.

إن نظام الحوافز في الميناء يكشف عن تناقض اجتماعي مثير للاهتمام. فالإدارة التي تدرك أن الراتب مقارنة بالمخاطر ضعيف، تكون قد اعترفت بوجود خلل في العقد الاجتماعي داخل المؤسسة. فالعامل الذي يخاطر بحياته كل يوم يتوقع تعويضاً يناسب هذا الخطر، وعندما لا يجدها يشعر بالإحباط والغبن. وهذا يعكس أن الكفاءة لا يمكن فصلها عن العدالة المؤسسية، فالعامل غير الراضي عن حوافزه لا يمكن أن يكون كفؤاً مهما بلغت مهاراته التقنية. فالحوافز المعنوية التقدير والشهادات لا تكفي لسد الفجوة المادية، مما يجعل بعض المهندسين يفكرون في الاستقالة أو الهجرة إلى الخارج. وهذا يعيدنا إلى مفهوم العقلانية الاقتصادية، حيث العامل يقارن بين تكلفة جهوده ومخاطره والمكاسب التي يحصل عليها، وعندما تكون المعادلة غير متوازنة يختار الخروج من اللعبة.

كما أن الاحتراق الوظيفي الذي وصفته الإدارة يمثل حالة اجتماعية متقدمة من التدهور النفسي والجسدي تنتجها البنية المؤسسية. فالإدارة التي تلجأ إلى تغيير منصب العامل المتعب أو منحه إجازة استثنائية، تكون قد تعاملت مع الأعراض بدلاً من معالجة المسببات. فغياب الأخصائي النفسي المتخصص يعكس أن المؤسسة لا تزال تتعامل مع الصحة النفسية كرفاهية ثانوية، لا كشرط أساسي للكفاءة.

فالمهندس المحروق نفسياً لا يمكن أن يتخذ قرارات سليمة في الحالات الطارئة، وخطؤه قد يكلف المؤسسة أكثر بكثير من تكلفة المتابعة النفسية الوقائية. وهذا يعكس أن المنطق الاقتصادي القصير المدى يسود على المنطق الاجتماعي الطويل المدى، وأن المؤسسة تفضل دفع ثمن الأزمات بدلاً من الاستثمار في الوقاية.

إن العلاقة بين السرعة والسلامة تمثل محوراً أساسياً في هذه الدراسة. فالجدل القائل بأن إجراءات السلامة الصارمة قد تعطل سرعة العمل، يعكس تناقضاً بنيوياً في المنطق الإنتاجي. غير أن الإدارة التي تميل إلى السلامة حتى في أوقات الذروة، تكون قد اعترفت بأن الكفاءة الحقيقية لا تقاس بالسرعة وحدها، بل بالجودة والدقة والاستدامة. فالمهندس السريع الذي يتجاوز البروتوكولات يُعتبر متهوراً لا كفؤاً، لأن غلطته قد تكلف المؤسسة أكثر من التأخير. وهذا يعكس انتقالاً من منطق الكم إلى منطق الكيف في تقييم الكفاءة، وهو انتقال يتجاوز الجانب الإداري ليصل إلى الجانب الأخلاقي للعلاقة بين المؤسسة والمجتمع.

كما أن الملاحظات الميدانية كشفت عن أن الثقافة العقابية لا تزال سائدة في التعامل مع الحوادث الوشيكة. فالبحث عن المذنب بدلاً من تحليل الخطأ واستخلاص الدروس، يُنتج جواً من الخوف يحول دون الإبلاغ عن المخاطر. فالمهندس الذي يخشى تحمل المسؤولية يتردد في الإبلاغ عن حادث وشيك، مما يترك الخطر قائماً حتى يتحول إلى كارثة حقيقية. وهذا يعكس أن الثقافة المؤسسية تؤثر مباشرة في الكفاءة الجماعية، فالجو الثقة الذي يشجع على الإبلاغ يُنتج كفاءة وقائية، بينما الجو الخوف يُنتج صمتاً مدمراً.

من جهة أخرى، يكشف الحديث عن المخاطر النفسية-الاجتماعية عن وعي متقدم لدى الإدارة، لكن هذا الوعي لا يزال في بداياته. فالاعتراف بأن الصحة النفسية للمهندس تؤثر مباشرة على سلامة المعدات الباهظة، يعكس فهماً جديداً للعلاقة بين الجسد والآلة. فالمهندس المضغوط نفسياً قد يغلط في قرار يُدمر آلة باهظة الثمن، مما يجعل من الاستثمار في الصحة النفسية استثماراً اقتصادياً وليس مجرد رفاهية إنسانية. غير أن البرامج النفسية لا تزال محدودة، مما يعكس أن التحول في الوعي لم يترجم بعد إلى سياسات مؤسسية فعالة.

إن تدوير المهام بين المهندسين يمثل آلية اجتماعية تهدف إلى تجديد النشاط الذهني وتفادي الخطأ البشري الناتج عن الملل. غير أن بعض المهندسين يفضلون التخصص في مجال واحد، مما يطرح إشكالية التوازن بين التنوع والتخصص. فالتدوير ينمي كفاءة عامة ومرونة، لكنه قد يُضعف الكفاءة التخصصية العميقة. وهذا يعكس أن الكفاءة ليست مفهوماً موحداً، بل هي بنية متعددة الأوجه تتطلب توازناً بين مختلف الأبعاد.

كما أن الأجوبة الصادرة عن ضباط القيادة المينائية والمهندسين تكشف عن فجوة بين التكوين النظري والكفاءة الميدانية. فالشعور بأن التكوين مجرد إجراء روتيني لإنهاء الورق، يعكس أن المؤسسة تتعامل مع التكوين كواجب إداري لا كأداة لبناء الكفاءة الحقيقية. فالمهندس الذي يأتي من الجامعة نظرياً ويفتقر إلى الخبرة الميدانية، يحتاج إلى فترة تأهيل أطول في الميدان. لكن ضغط الإنتاج لا يسمح بمنح هذا الوقت، مما يخلق فجوة بين الكفاءة المفترضة والكفاءة الفعلية.

إن الصلاحية الممنوحة للمهندس لإيقاف العمل عند وجود خطر، تمثل آلية تمكينية تتجاوز الشكل إلى المضمون. غير أن الملاحظات كشفت عن أن هذه الصلاحية غالباً ما تتعارض مع ضغوط الإدارة العليا التي تطلب الإسراع في الإنجاز. فالمهندس الذي يتردد في إيقاف العمل خوفاً من التوبيخ، يكون قد وقع ضحية لتناقض بين الخطاب الرسمي والممارسة الفعلية. وهذا يعكس أن الكفاءة في اتخاذ القرار تحت الضغط تتطلب ليس فقط صلاحيات رسمية، بل أيضاً جواً مؤسسياً يحمي المهندس من التعرض للعقاب عندما يضع السلامة فوق السرعة.

العلاقة بين الكفاءة الفنية والكفاءة السلوكية تمثل محوراً أساسياً في هذه الدراسة. فالملاحظات كشفت عن أن المهندس الكفؤ تقنياً قد يكون غير كفؤ سلوكياً، والعكس صحيح. فالقدرة على التعامل مع الضغط واتخاذ القرار في الحالات الطارئة والتواصل مع الزملاء، كلها مهارات سلوكية تؤثر مباشرة في الكفاءة الإجمالية. غير أن التكوين السلوكي لا يزال محدوداً مقارنة بالتقني، مما يعكس أن المؤسسة لا تزال أسيرة لمنطق تقني ضيق يهمل البعد الإنساني للعمل.

كما أن نظام الورديات 3 8xيُعيد تشكيل الزمن الاجتماعي والزمن البيولوجي والزمن العائلي للمهندس، مما يؤثر سلباً في كفاءته. فالملاحظات كشفت عن مهندسين يعانون من اضطرابات النوم وارتفاع ضغط الدم وانخفاض التركيز في نهاية المناوبة الليلية. فالكفاءة لا يمكن فصلها عن الصحة الجسدية والنفسية، والنظام الذي يُدمر ساعة العامل البيولوجية يكون قد أضعف رأسماله البشري الأكثر قيمة.

إن المنافسة بين المهندسين وغياب تبادل الخبرات يمثل ظاهرة اجتماعية تُضعف الكفاءة الجماعية. فالملاحظات كشفت عن ثقافة سلبية انتشرت بسبب نظام الترقية البطيء، حيث يحتفظ كل مهندس بمعلوماته خوفاً من أن يأخذها زميله. وهذا يعكس أن الكفاءة الفردية لا تكفي لتحقيق الكفاءة المؤسسية،

بل تتطلب ثقافة تعاونية تشجع على تبادل المعرفة. فالمؤسسة التي تُعيد إنتاج المنافسة الفردية على حساب التعاون الجماعي، تكون قد ضحت بكفاءتها الإجمالية لصالح كفاءات فردية منعزلة.

في ختام هذا التحليل، يمكن القول إن الأجوبة الصادرة عن الإدارة والعمال تقدم لنا رؤية متكاملة عن الكفاءة كظاهرة اجتماعية شاملة، لا يمكن فهمها من خلال المنظور التقني أو الإداري وحده. فميناء أرزيو، كمؤسسة اقتصادية كبرى، لا يقتصر دورها على تحميل الحاويات واستقبال السفن، بل هو فضاء اجتماعي تُنتج فيه العلاقات بين الفاعلين، وتتوزع فيه السلطة والمعرفة والمعاناة. فالكفاءة الحقيقية لا تقاس بعدد الشهادات أو سنوات الخبرة، بل تقاس بقدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل آمنة وعادلة ومحفزة تمكن كل مهندس وضابط من إعطاء أقصى ما لديه دون أن يضحي بصحته أو كرامته. وهذا ما يجعل من دراسة الكفاءة في المؤسسات الجزائرية مجالاً خصباً للتحليل السوسيولوجي، يتجاوز فيه الباحث مجرد وصف المهارات ليصل إلى فهم العمق الاجتماعي للعلاقات التي تُنتج الكفاءة وتُعيد إنتاجها.

عند تفحص الجواب الصادر عن مدير الموارد البشرية والسلامة المهنية بخصوص سنه، يتبين أننا بصدد بنية اجتماعية تتجاوز المعلومة البيولوجية البسيطة لنصل إلى دلالتها السوسيولوجية في سياق الكفاءة المؤسسية، فالعمر هنا ليس مجرد رقم يُسجل في بطاقة تعريف، بل هو رأسمال اجتماعي تراكمي يمنح الفرد القدرة على إجراء مقارنات تاريخية بين طورين اجتماعيين مختلفين. فالشخصية المقابلة، وهو في منتصف العقد الخامس من عمره، يمثل جيلاً عاش تحولات عميقة في إدارة الموانئ، وشهد كيف تطور مفهوم الكفاءة من مجرد إنتاجية إلى تكامل بين الجانب الفني والسلاموي. وهذا يعكس أن السن في سياق العمل المؤسسي ليست مجرد متغير ديموغرافي، بل هي مؤشر على التجربة الاجتماعية المتراكمة التي تؤهل الفرد ليكون شاهداً موثوقاً على التحولات البنيوية.

يتجاوز الجواب الصادر بخصوص النوع الاجتماعي التصنيف البيولوجي البسيط ليصل إلى دلالته في سياق العلاقات الاجتماعية داخل الميناء، فكون المقابَل رجلاً يعمل في منصب إداري يتطلب مجهوداً بدنياً وذهنياً، يمنحه موقعاً اجتماعياً مميزاً يختلف عن موقع المرأة في نفس السياق. فالرجل في المجتمع الجزائري، وخاصة في الموانئ، يُنظر إليه تقليدياً كحامل للمعرفة التقنية والقدرة على تحمل المسؤولية في بيئة عمل صعبة. وهذا يعكس أن النوع الاجتماعي ليس مجرد خاصية بيولوجية، بل هو بنية اجتماعية تؤثر في طريقة اختبار

الفرد لظروف العمل، وتُحدد أي المناصب تُناسبه وأيها تُناسبها، مما يُنتج تقسيماً اجتماعياً للعمل يستند إلى التمثلات الجندرية السائدة.

يكشف الجواب الصادر بخصوص الحالة المدنية عن البعد العائلي للتجربة المهنية، فكون المقابَل متزوج وأب لثلاثة أبناء يعني أن حياته الاجتماعية خارج الميناء تتداخل مع حياته المهنية داخله. فالدعم الأسري الذي حظي به خلال فترات الغياب الطويلة بسبب المناوبات والضغط الإداري يعكس أن الكفاءة الإدارية ليست مجرد حدث مهني، بل هي حدث اجتماعي يمتد ليشمل العائلة والمحيط الاجتماعي. وهذا يعيدنا إلى مفهوم العلاقة بين الفضاء العام والفضاء الخاص، حيث التغييرات التي تحدث في العمل تنعكس على الحياة الأسرية والعكس صحيح. فالزوجة التي تتحمل غياب الزوج بسبب المناوبات تكون قد دُمجت ضمنياً في نظام العمل المؤسسي، مما يجعل من كفاءة المدير قضية اجتماعية شاملة لا تقتصر على الفضاء المهني.

يُعد الجواب الصادر بخصوص الأقدمية من أهم المؤشرات على التحول البنيوي داخل المؤسسة، فالأقدمية التي تمتد على اثنتين وعشرين عاماً ليست مجرد فترة زمنية، بل هي رحلة اجتماعية كاملة شهدت تدرج المقابَل من مهندس سلامة ميداني إلى مدير الموارد البشرية والسلامة المهنية. فالشخص الذي عاش تجربة العمل في الميدان وصعد إلى الإدارة يحمل في ذاكرته مقارنة حية بين الكفاءة الميدانية والكفاءة الإدارية، وهذا ما يجعل شهادته ذات قيمة علمية كبيرة في فهم الديناميكيات الاجتماعية للكفاءة المؤسسية. وهذا يعكس أن الأقدمية في سياق البحث السوسيولوجي ليست مجرد متغير إحصائي، بل هي مؤشر على العمق التاريخي للتجربة الاجتماعية التي تتيح للفرد رصد التحولات التدريجية في مفهوم الكفاءة.

يكشف الجواب الصادر بخصوص طبيعة الوظيفة عن البنية الهرمية داخل الميناء، فمنصب مدير الموارد البشرية والسلامة المهنية يضع المقابَل في موقع سلطوي يمنحه رؤية شاملة على توظيف المهندسين والضباط وتكوينهم وتقييم أدائهم وضمان السلامة. وهذا الموقع يجعله قادراً على إجراء مقارنات موضوعية بين السياسات المختلفة، كما يمنحه القدرة على ملاحظة التأثير المباشر للقرارات الإدارية على الكفاءة الفعلية للعمال. فالسلطة هنا ليست مجرد سلطة إدارية، بل هي سلطة معرفية تراكمية تتيح له فهم العمق الاجتماعي للعلاقة بين الكفاءة والسلامة.

يعكس الجواب الصادر بخصوص المستوى الدراسي العلاقة بين الرأسمال الثقافي والكفاءة الإدارية، فالشهادات في الملاحة والموانئ وإدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية الدولية تمنح المقابَل أدوات معرفية

تسهل عليه فهم متطلبات العمل والتعامل معها. وهذا يعيدنا إلى مفهوم بيير بورديو للرأسمال الثقافي، حيث التعليم والتكوين لا يمنحان فقط المعرفة المهنية، بل يمنحان أيضاً القدرة على التكيف مع المتغيرات والتعلم المستمر. فالحرص على مواكبة التكوين في المجالات الجديدة يعكس أن الرأسمال الثقافي ليس ثابتاً، بل هو رأسمال ديناميكي يتطلب تجديداً مستمراً ليظل فاعلاً في سياقات العمل المتغيرة.

يكشف الجواب الصادر بخصوص معايير التوظيف عن تحول جذري في مفهوم الكفاءة داخل المؤسسة، فالانتقال من التركيز الحصري على الجانب الفني إلى اعتبار الوعي بالسلامة معياراً حاسماً يعكس تغيراً في طبيعة العلاقة بين المؤسسة والعامل. ففي المنطق القديم، كان العامل يُقاس بقدرته على الإنتاج بغض النظر عن الوسائل، بينما في المنطق الجديد أصبحت السلامة جزءاً لا يتجزأ من الكفاءة ذاتها. غير أن هذا التحول يطرح إشكالية التوتر بين الإدارة العليا التي تطلب الإسراع في التوظيف والإدارة المتوسطة التي ترفض المرشحين لغياب الوعي بالسلامة. فالكفاءة هنا تتحول من مفهوم فردي إلى مفهوم اجتماعي يتطلب توازناً بين متطلبات متعارضة.

يتجاوز الجواب الصادر بخصوص برامج التدريب الوصف الإداري ليصل إلى دلالته السوسيولوجية في بناء الكفاءة الشاملة. فالانتقال من التكوين التقني إلى إدخال المهارات السلوكية يعكس أن المؤسسة بدأت تدرك أن الكفاءة لا تقتصر على المعرفة التقنية، بل تمتد لتشمل القدرة على التعامل مع الضغط واتخاذ القرار في الحالات الطارئة. غير أن التكوين السلوكي لا يزال محدوداً مقارنة بالتقني، مما يعكس أن المؤسسة لا تزال أسيرة لمنطق تقني ضيق يهمل البعد الإنساني للعمل. فالكفاءة الحقيقية تتطلب توازناً بين الجانبين، والخلل في هذا التوازن يُنتج مهندسين كفؤين تقنياً لكنهم غير قادرين على إدارة العلاقات الإنسانية في ظروف الضغط.

يعكس الجواب الصادر بخصوص الوزن النسبي للسلامة في التقييم آلية اجتماعية لإعادة توزيع الرأسمال الرمزي داخل المؤسسة. فتخصيص 30% للالتزام بقواعد السلامة يجعل من السلوك السلاموي مؤشراً على الكفاءة الجديرة بالمكافأة أو العقاب. فالمهندس الملتزم يكتسب رأسمالاً رمزياً يترجم إلى علاوات وترقيات، بينما المهندس المتهور يفقد هذا الرأسمال ويتحول إلى منبوذ اجتماعي. غير أن هذه الآلية تطرح إشكالية العدالة، فكيف يمكن التمييز بين الخطأ الناتج عن التعب والانتهاك المتعمد؟ فالملاحظات كشفت عن أن هذا التمييز ليس واضحاً دائماً، مما يخلق شعوراً بالظلم لدى بعض العمال.

يكشف الجواب الصادر بخصوص نظام الحوافز عن تناقض اجتماعي مثير للاهتمام. فالاعتراف بأن الراتب مقارنة بالمخاطر ضعيف يعكس خللاً في العقد الاجتماعي داخل المؤسسة. فالعامل الذي يخاطر بحياته يتوقع تعويضاً يناسب هذا الخطر، وعندما لا يجده يشعر بالإحباط. فالحوافز المعنوية لا تكفي لسد الفجوة المادية، مما يجعل بعض المهندسين يفكرون في الاستقالة أو الهجرة. وهذا يعكس أن الكفاءة لا يمكن فصلها عن العدالة المؤسسية، فالعامل غير الراضي لا يمكن أن يكون كفؤاً مهما بلغت مهاراته.

يتجاوز الجواب الصادر بخصوص الاحتراق الوظيفي الوصف الإداري ليصل إلى دلالته في التعامل مع الأعراض بدلاً من المسببات. فتغيير المنصب أو منح إجازة استثنائية يعالج الظاهرة دون الوصول إلى الجذور. فغياب الأخصائي النفسي المتخصص يعكس أن المؤسسة لا تزال تتعامل مع الصحة النفسية كرفاهية ثانوية. فالمهندس المحروق لا يمكن أن يتخذ قرارات سليمة، وخطؤه قد يكلف المؤسسة أكثر من تكلفة الوقاية.

يكشف الجواب الصادر بخصوص المخاطر المهنية عن بيئة عمل مادية ونفسية معقدة. فالحوادث الجسدية والمخاطر النفسية لا تُفصلان في الميناء، بل يتداخلان ليُنتجا كفاءة مهددة. فالعزلة والضغط النفسي والخوف من المسؤولية يُضعفان القدرة على التركيز، مما يزيد من احتمالية الحوادث الجسدية. وهذا يعكس أن الكفاءة لا يمكن فصلها عن البيئة النفسية للعمل.

يعكس الجواب الصادر بخصوص العلاقة بين السلامة والسرعة انتقالاً من منطق الكم إلى منطق الكيف. فالإدارة التي تميل إلى السلامة حتى في أوقات الذروة تعترف بأن الكفاءة الحقيقية تقاس بالجودة والاستدامة لا بالسرعة وحدها. فالمهندس السريع المتهور يكلف المؤسسة أكثر من المهندس البطيء الحذر. وهذا يعكس تحولاً في مفهوم الكفاءة من إنتاجية فورية إلى جودة مستدامة.

يكشف الجواب الصادر بخصوص العلاقة بين الحوادث والمعنويات عن آلية اجتماعية تُنتج الكفاءة الجماعية أو تُدمرها. فالحادث الذي يقتل زميلاً مقرباً لا يؤثر في الضحية فقط، بل يهبط بمعنويات الطاقم بأكمله. فالخوف الذي ينتج عن الحادث يقلل من سرعة الإنجاز ويزيد من الحذر المفرط. وهذا يعكس أن الكفاءة ليست مجرد خاصية فردية، بل هي خاصية جماعية تتأثر بالعلاقات الاجتماعية داخل الفريق.

يتجاوز الجواب الصادر بخصوص التنسيق في تدريب المهندسين الجدد الوصف الإداري ليصل إلى فجوة بين النظرية والممارسة. فالمهندس الجديد يأتي نظرياً ويفتقر إلى الخبرة الميدانية، لكن ضغط الإنتاج لا

يسمح بمنح الوقت الكافي للتكوين. وهذا يخلق فجوة بين الكفاءة المفترضة والكفاءة الفعلية، حيث يُطرح المهندس الجديد في الميدان قبل أن يكون مهيأً نفسياً وتقنياً.

يعكس الجواب الصادر بخصوص الاختبارات النفسية سطحية التوظيف. فالفحص السطحي للقدرة على تحمل الضغط والميل للمخاطرة يعكس أن المؤسسة تتعامل مع البعد النفسي كشكلية إدارية. فغياب الأخصائي النفسي في لجان التوظيف يعني أن الكفاءة السلوكية لا تُقاس بدقة، مما يُنتج مهندسين كفؤين تقنياً لكنهم غير مهيأين نفسياً لتحمل ضغوط الميناء.

يكشف الجواب الصادر بخصوص تدوير المهام عن آلية اجتماعية تهدف إلى تجديد النشاط الذهني. فالتدوير بين الأرصفة وغرف التحكم والتخطيط ينمي الكفاءة العامة والمرونة. غير أن تفضيل بعض المهندسين للتخصص يطرح إشكالية التوازن بين التنوع والعمق. فالكفاءة لا يمكن اختزالها في تخصص ضيق أو تعميم سطحي، بل تتطلب توازناً بين الأبعاد.

يتجاوز الجواب الصادر بخصوص تعارض السرعة والسلامة الوصف الإداري ليصل إلى التوتر البنيوي في المنطق المؤسسي. فالإدارة العليا التي تضغط على السرعة في أوقات الذروة تخلق تناقضاً بين الخطاب الرسمي والممارسة الفعلية. فالمدير الذي يميل إلى السلامة يكون قد وضع مصلحة المؤسسة طويلة المدى فوق ضغوط الإنتاج قصيرة المدى. وهذا يعكس أن الكفاءة الإدارية تتطلب القدرة على مقاومة الضغوط الهيكلية.

يعكس الجواب الصادر بخصوص المخاطر النفسية-الاجتماعية وعياً متقدماً لكنه لا يزال في بداياته. فالاعتراف بأن الصحة النفسية تؤثر على سلامة المعدات يعكس فهماً جديداً للعلاقة بين الجسد والآلة. غير أن البرامج النفسية المحدودة تعكس أن هذا الوعي لم يترجم بعد إلى سياسات فعالة. فالكفاءة الوقائية تتطلب استثماراً في الصحة النفسية لا مجرد إدراك نظري.

يكشف الجواب الصادر بخصوص منهجية السلامة القائمة على السلوك عن آلية مراقبة اجتماعية تهدف إلى منع الحوادث قبل وقوعها. غير أن التمييز بين الخطأ غير المقصود والانتهاك المتعمد يطرح إشكالية العدالة. فالمهندس الذي يخطئ من التعب يُعاقب بتكوين إضافي، بينما المتعمد يُعاقب إدارياً. لكن في الميدان، حيث التعب هو النظام وليس الاستثناء، يصبح الخطأ غير المقصود هو القاعدة.

يتجاوز الجواب الصادر بخصوص التدخل في التصميم الأرغونومي الوصف التقني ليصل إلى دلالته في العلاقة بين الراحة الجسدية والكفاءة الذهنية. فغرف التحكم المكيفة والإضاءة الكافية والمقاعد المريحة ليست مجرد رفاهية، بل هي شروط أساسية للاستجابة السريعة في الحالات الطارئة. فالمهندس المريح جسدياً يستطيع التركيز واتخاذ القرار الصحيح. غير أن قيود الميزانية تحول دون تحقيق هذا المثال.

يعكس الجواب الصادر بخصوص الحوادث الوشيكة الثقافة العقابية السائدة. فالبحث عن المذنب بدلاً من تحليل الخطأ يُنتج جواً من الخوف يحول دون الإبلاغ. فالمهندس الذي يتردد في الإبلاغ يترك الخطر قائماً حتى يتحول إلى كارثة. وهذا يعكس أن الكفاءة الوقائية تتطلب ثقافة ثقة لا ثقافة خوف.

يكشف الجواب الصادر بخصوص التكوين من منظور المهندس عن فجوة بين النظرية والميدان. فالشعور بأن التكوين مجرد إجراء روتيني يعكس أن المؤسسة تتعامل معه كواجب إداري لا كأداة لبناء الكفاءة. فالميدان الذي يعلم أكثر من القاعة يعكس أن الكفاءة الحقيقية تُكتسب بالممارسة لا بالمحاضرات.

يعكس الجواب الصادر بخصوص الرضا الوظيفي العلاقة بين العدالة المؤسسية والكفاءة الفعلية. فالشعور بالإحباط عند مقارنة الراتب بقطاعات أخرى يُنتج فقداناً للتركيز. فالرضا ليس مجرد انطباع نفسي، بل هو إنتاج اجتماعي يرتبط بجودة العلاقة بين العامل والمؤسسة.

يتجاوز الجواب الصادر بخصوص الأمان الجسدي الوصف الشخصي ليصل إلى الثقة المؤسسية. فالثقة النسبية في الإجراءات تعكس أن السلامة نظاماً لا تكفي، بل يجب أن تكون ثقافة سلوكية. فتغاضي الزملاء عن البروتوكولات يُضعف الثقة الجماعية ويخلق جواً من عدم اليقين.

يكشف الجواب الصادر بخصوص تأثير الخطر على الأداء عن العلاقة المعقدة بين الحذر والإرهاق. فالخطر في البداية يزيد الحذر، لكن مع التكرار والإرهاق يتحول إلى توتر يفقد التركيز. فالكفاءة لا تتحقق بالخوف المفرط ولا بالتهور، بل بالتوازن بين اليقظة والثقة.

يعكس الجواب الصادر بخصوص الاختيار بين الراتب والأمان تناقضاً اجتماعياً عميقاً. فالاختيار النظري للأمان يصطدم بالواقع المادي الذي يحاصر العامل في وظيفته. فالكفاءة لا يمكن فصلها عن الظروف المادية، والاختيار الحقيقي غير متاح دائماً.

يكشف الجواب الصادر بخصوص مقترحات تحسين الكفاءة عن وعي اجتماعي متقدم لدى العمال. فالمطالبة بمعدات حديثة وتكوين واقعي وحوافز محفزة وبيئة آمنة واحترام إداري، كلها مؤشرات على أن العمال يدركون شروط كفاءتهم. وهذا الوعي يمثل رأسمالاً اجتماعياً يمكن البناء عليه.

يتجاوز الجواب الصادر بخصوص الصلاحية لإيقاف العمل الوصف الرسمي ليصل إلى التوتر بين النظرية والممارسة. فالصلاحية الموجودة نظرياً تتعارض مع ضغوط الإدارة العليا عملياً. فالخوف من التوبيخ يجعل المهندس يتردد في استخدام صلاحياته، مما يُضعف الكفاءة في اتخاذ القرار.

يكشف الجواب الصادر بخصوص نظام الورديات عن بنية زمنية تُدمر الكفاءة. فاضطراب الساعة البيولوجية وانخفاض التركيز في نهاية المناوبة يعكسان أن الكفاءة لا يمكن فصلها عن الزمن الاجتماعي. فالنظام الذي يُجهد الجسد يُضعف العقل.

يعكس الجواب الصادر بخصوص التدريبات النظرية فجوة بين الكفاءة المفترضة والكفاءة الفعلية. فالشعور بعدم القدرة على إدارة أزمة كبرى يعكس أن المحاكاة المحدودة لا تكفي لبناء الكفاءة الحقيقية. فالميدان يختلف عن القاعة، والكفاءة تُكتسب بالمواجهة لا بالمحاكاة.

يكشف الجواب الصادر بخصوص تبادل الخبرات عن ثقافة سلبية تُضعف الكفاءة الجماعية. فالمنافسة على المناصب تجعل كل مهندس يحتفظ بمعلوماته. فالكفاءة الفردية لا تكفي لتحقيق الكفاءة المؤسسية، بل تتطلب ثقافة تعاونية.

يتجاوز الجواب الصادر بخصوص معدات الوقاية الوصف المادي ليصل إلى العلاقة بين الراحة الجسدية والثقة في الأداء. فالمعدات الأرغونومية الجديدة تزيد من الثقة والحركة، بينما القديمة تعيقها. غير أن عدم وصول المعدات الجديدة للجميع يُنتج تفاوتاً اجتماعياً في الكفاءة.

عند تفحص الكفاءة المهنية وعلاقتها بسياسة الموارد البشرية والسلامة المهنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يتبين أن هذا الموضوع لم يعد مجرد قضية تقنية، بل أصبح بنية اجتماعية شاملة تُحدد طبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة. فقد أكدت دراسة مغمولي (2024) حول تعزيز ثقافة السلامة المهنية لدى المورد البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أن السلامة المهنية تُعد ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن غياب ثقافة السلامة يؤدي إلى تراجع الأداء وزيادة الحوادث (مغمولي، 2024). وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة بن عودة (2017) في مجمع مطاحن الجلفة حول أثر الصحة والسلامة

المهنية على الكفاءة الإنتاجية، حيث أبرزت أن الظروف العملية السيئة تؤثر سلباً على معنويات العمال وعلى جودة الإنتاج (بن عودة، 2017).

إن الانتقال من مفهوم الكفاءة التقنية الضيق إلى مفهوم الكفاءة الشاملة التي تدمج الجانب السلوكي والنفسي والسلاموي، يعكس تغيراً جذرياً في طبيعة العلاقة بين المؤسسة والعامل. فقد أشارت دراسة متساحة حول أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة هنكل الجزائر، إلى أن الاستثمار في السلامة المهنية يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تقليل الحوادث وزيادة الولاء المؤسسي) متساحة، .(.n.dوهذا ما يتوافق مع ما أكدته دراسة عمراوي نذير (2023) في جامعة سطيف حول ميناء عنابة، والتي أبرزت أن الموانئ الجزائرية تواجه تحديات كبيرة في رفع كفاءة التجارة الخارجية، وأن هذه الكفاءة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة البنية التحتية وظروف العمل وسلامة العمال (عمراوي نذير، 2023).

من المنظور السوسيولوجي، يمكن قراءة العلاقة بين الكفاءة والسلامة المهنية في المؤسسات الجزائرية على أنها ليست مجرد علاقة تقنية، بل هي علاقة اجتماعية تتطلب إعادة توزيع للرأسمال الاجتماعي داخل المؤسسة. فقد أكدت دراسة جامعة وهران 2 حول بيئة العمل والتزام السلامة والصحة المهنية في التشريع الجزائري، أن التشريع الجزائري يفرض على المؤسسات الالتزام بمعايير السلامة المهنية، لكن التطبيق الفعلي يواجه عقبات تنظيمية وثقافية) جامعة وهران 2، .(.n.dوهذا يعكس أن الكفاءة لا يمكن فصلها عن البيئة القانونية والتنظيمية التي تحكم العمل.

كما أن التكوين يمثل محوراً أساسياً في بناء الكفاءة المهنية في المؤسسات الجزائرية. فقد أشارت دراسة جامعة وهران حول دور التكوين في تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران، إلى أن التكوين المستمر يساهم في رفع كفاءة العمال من خلال تحديث معارفهم ومهاراتهم) جامعة وهران، .(.n.dغير أن الدراسة كشفت عن فجوة بين التكوين النظري والتطبيق الميداني، مما يعكس أن الكفاءة الحقيقية تُكتسب بالممارسة لا بالمحاضرات. وهذا يتوافق مع ما أكدته دراسة عشاري (2024) حول السلامة المهنية والجودة المؤسساتية، والتي أبرزت أن الجودة المؤسسية تتطلب تكاملاً بين السلامة المهنية وإدارة الموارد البشرية (عشاري، 2024).

إن الاحتراق المهني Burnout يمثل ظاهرة اجتماعية متقدمة في المؤسسات الجزائرية. فقد أشارت دراسة بهلولي (2022) حول واقع نظام الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الجزائرية بمؤسسة تيريفيسود، إلى أن العمال يعانون من إجهاد مزمن نتيجة الظروف العملية القاسية ونقص البرامج النفسية (بهلولي، 2022). وهذا يتوافق مع ما ورد في دراسة برامج السلامة المهنية بالمؤسسات الجزائرية التي أجريت في تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتبسة، والتي أكدت أن البرامج النفسية لا تزال ضعيفة وأن المتابعة الطبية تقتصر على الجانب الجسدي) تعاونية الحبوب والبقول الجافة تبسة، .(n.d.فالعمال الذين يعانون من الضغط النفسي والعزلة والخوف من المسؤولية يفقدون كفاءتهم تدريجياً، مما يُنتج حلقة مفرغة من التدهور.

كما أن الحوافز تلعب دوراً محورياً في تحديد الكفاءة المهنية. فقد أكدت رسالة الماجستير حول دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في جامعة فرحات عباس سطيف، أن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر مباشرة في ولاء العمال وفي جودة أدائهم) جامعة فرحات عباس سطيف، .(n.d.غير أن الدراسة كشفت عن أن الحوافز في المؤسسات الجزائرية لا تزال دون المستوى المطلوب، مما يُنتج شعوراً بالغبن ويقلل من الكفاءة الإنتاجية. وهذا يعيدنا إلى مفهوم العقد الاجتماعي، حيث تبادل الولاء مقابل الأمان والاحترام والتعويض العادل.

إن الثقافة العقابية السائدة في المؤسسات الجزائرية تُضعف الكفاءة الوقائية. فقد أشارت دراسة Scribd (2026)حول الصحة والسلامة المهنية في الجزائر، إلى أن المنظمة الدولية للعمل تعزو أسباب الحوادث المهنية إلى ضعف ثقافة السلامة ونقص الرقابةScribd) ، 2026 .(فالبحث عن المذنب بدلاً من تحليل الخطأ يُنتج جواً من الخوف يحول دون الإبلاغ عن المخاطر. وهذا يتوافق مع ما أكدته دراسة مغمولي (2024) حول أن تعزيز ثقافة السلامة يتطلب الانتقال من النهج العقابي إلى النهج التحفيزي (مغمولي، 2024).

كما أن الأنظمة الإدارية المدمجة تؤثر في الكفاءة المؤسسية. فقد أشارت دراسة خلفاوي (2019) حول الأنظمة الإدارية المدمجة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلى أن التكامل بين أنظمة إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية يساهم في رفع الكفاءة الإجمالية (خلفاوي، 2019). غير أن الدراسة كشفت عن أن المؤسسات الجزائرية لا تزال تعاني من ضعف التكامل بين الأنظمة، مما يُنتج فجوة بين السياسات الرسمية والممارسات الفعلية.

إن تدوير المهام يمثل آلية اجتماعية تهدف إلى تجديد النشاط الذهني وتفادي الخطأ البشري. فقد أكدت دراسة جامعة وهران حول دور التكوين في تطوير الكفاءات، أن تدوير المهام يساهم في بناء كفاءة عامة ومرونة لدى العمال) جامعة وهران، .(n.d.غير أن الدراسة كشفت عن أن بعض العمال يفضلون التخصص، مما يطرح إشكالية التوازن بين التنوع والعمق. فالكفاءة لا يمكن اختزالها في تخصص ضيق أو تعميم سطحي.

العلاقة بين الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية تمثل محوراً أساسياً في الدراسات الجزائرية. فقد أشارت دراسة بن عودة (2017) إلى أن الكفاءة الإنتاجية لا تتحقق بالعمل الفردي فقط، بل تتطلب تعاوناً جماعياً وتبادلاً للخبرات (بن عودة، 2017). غير أن المنافسة على المناصب والترقيات تُنتج ثقافة سلبية تجعل كل عامل يحتفظ بمعلوماته. وهذا يعكس أن الكفاءة الفردية لا تكفي لتحقيق الكفاءة المؤسسية، بل تتطلب ثقافة تعاونية تشجع على تبادل المعرفة.

في ختام هذا التحليل، يمكن القول إن الدراسات السابقة الجزائرية تقدم لنا رؤية متكاملة عن الكفاءة المهنية كظاهرة اجتماعية شاملة، لا يمكن فهمها من خلال المنظور التقني أو الإداري وحده. فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سواء كانت موانئ أو مصانع أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، لا تقتصر دورها على الإنتاج المادي، بل هي فضاءات اجتماعية تُنتج فيها العلاقات بين الفاعلين، وتتوزع فيها السلطة والمعرفة والمعاناة. فالنجاح الحقيقي لهذه المؤسسات لا يقاس بعدد الوحدات المنتجة أو الحاويات المحملة، بل يقاس بقدرة المؤسسة على ضمان كرامة العمال وحماية صحتهم وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في تحسين ظروف عملهم. وهذا ما يجعل من دراسة الكفاءة في المؤسسات الجزائرية مجالاً خصباً للتحليل السوسيولوجي، يتجاوز فيه الباحث مجرد وصف المهارات ليصل إلى فهم العمق الاجتماعي للعلاقات التي تُنتج الكفاءة وتُعيد إنتاجها.

تُعدّ مؤسسة ميناء أرزيو نموذجاً بارزاً للبنية التحتية الاقتصادية واللوجستية في الجزائر، حيث يتجاوز دورها مجرد منصة للتبادل التجاري البحري ليصبح فضاءً اجتماعياً مُنتجاً للعلاقات الإنسانية والتنظيمية والسلوكية. وفي هذا الإطار، تبرز الكفاءة كمفهوم مركّب لا يقتصر على الجانب التقني أو المهاري، بل يمتد ليشمل البعد الاجتماعي والثقافي والنفسي للعاملين، مما يجعلها قابلة للتحليل من خلال المنظور السوسيولوجي الذي يهتم بالتفاعلات الاجتماعية والهياكل التنظيمية والمعايير المهنية السائدة. ومن هذا

المنطلق، يصبح من الضروري الربط بين الكفاءة الفعلية للعاملين وبين السياسات المؤسسية، خاصة سياسة الموارد البشرية وسياسة السلامة المهنية، اللتين تُشكّلان إطاراً تنظيمياً وقيمياً يحدد شروط الإنتاج والعمل والحماية داخل المؤسسة.

من الناحية السوسيولوجية، تُعتبر الكفاءة في بيئة العمل المينائية ليست صفة فردية ثابتة، بل هي نتاج تفاعل ديناميكي بين الفرد وهيكل المؤسسة. فالعامل في ميناء أرزيو لا يكتسب كفاءته من خبرته الفردية فحسب، بل من انخراطه في شبكة من العلاقات الاجتماعية والتقاليد المهنية والقواعد التنظيمية التي تُشكّل ما يمكن تسميته بـ"ثقافة العمل المينائية". هذه الثقافة تتضمن معارف ضمنية حول كيفية التعامل مع الأحمال الثقيلة، وكيفية التنسيق بين الفرق، وكيفية التكيف مع ظروف الطقس والبحر، وهي معارف لا تُدرَّس بالضرورة في البرامج التكوينية الرسمية، بل تنتقل عبر التلمذة المهنية والمشاركة اليومية في الفعل العملي. ومن هنا، فإن أي سياسة للموارد البشرية تهدف إلى تعزيز الكفاءة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذا البعد الاجتماعي للتعلم والتكوين، وألا تقتصر على المقاربة التقنية البحتة.

تتجلى العلاقة بين الكفاءة وسياسة الموارد البشرية في ميناء أرزيو من خلال عدة محاور. أولاً، يتعلق الأمر بآليات التوظيف والتكوين. فإذا كانت المؤسسة تعتمد على معايير تقنية صارمة في الانتقاء دون مراعاة البعد الاجتماعي والنفسي للمرشحين، فقد ينتج عن ذلك فجوة بين الكفاءة المتوقعة والكفاءة الفعلية. فالعامل المينائي يحتاج إلى قدرات بدنية وذهنية، لكنه يحتاج أيضاً إلى مرونة اجتماعية وقدرة على العمل الجماعي وتحمل الضغوط، وهي جوانب لا تُقاس بالاختبارات التقليدية. ثانياً، يبرز دور التكوين المستمر في الحفاظ على الكفاءة وتحديثها. في بيئة مينائية متغيرة، حيث تتطور التقنيات والمعدات باستمرار، يصبح التكوين ضرورة حيوية لا تقتصر على اكتساب مهارات جديدة، بل تشمل أيضاً إعادة تأهيل العلاقات الاجتماعية داخل الفرق العملية وتجديد الولاء المؤسسي. ثالثاً، تلعب سياسة الترقيات والتحفيزات دوراً محورياً في تحفيز الكفاءة. فعندما يرى العامل أن كفاءته تُقدَّر وتُكافأ وفق معايير شفافة وعادلة، تتعزز لديه الرغبة في الاستمرار والتطور، بينما يولّد التهميش أو اللامساواة شعوراً بالإحباط والانفصال عن المؤسسة.

من جهة أخرى، ترتبط الكفاءة ارتباطاً وثيقاً بسياسة السلامة المهنية، وهو ما يُعدّ من أكثر المجالات حساسية في بيئة العمل المينائية. فميناء أرزيو، بما يمثله من بيئة عمل تتسم بالمخاطر المتعددة، يفرض على المؤسسة اعتماد سياسة سلامة متكاملة لا تقتصر على توفير المعدات الوقائية، بل تمتد لتشمل بناء

ثقافة سلامة جماعية. ومن المنظور السوسيولوجي، تُعتبر السلامة المهنية ليست مجرد مجموعة من الإجراءات التنظيمية، بل هي "نظام اجتماعي" يتضمن قيماً ومعايير وعقوبات وتمثلات مشتركة. فالعامل الذي يتبنى قيم السلامة ويُدرك أهميتها ليس فقط لحماية نفسه بل لحماية زملائه، يُصبح أكثر كفاءة لأنه ينخرط في ديناميكية جماعية تُعزز الانتباه واليقظة والتعاون. وبالمقابل، غياب هذه الثقافة يؤدي إلى تفشي السلوكيات الخطرة وتراجع الكفاءة الجماعية وزيادة الحوادث المهنية.

تظهر الملاحظات الميدانية المحتملة في ميناء أرزيو أن هناك تبايناً ملحوظاً بين الكفاءة الفنية المعلنة والكفاءة الفعلية في الممارسة اليومية. فقد يكون العامل ماهراً تقنياً في تشغيل المعدات، لكنه يفتقر إلى الوعي بالمخاطر أو إلى القدرة على التنسيق مع الفرق الأخرى، مما يُضعف من فعالية عمله في السياق الجماعي. هذا التباين يُفسَّر سوسيولوجياً بأنه نتيجة لفصل بين التكوين التقني والتكوين الاجتماعي، أي أن المؤسسة تُركّز على تعليم المهارات العملية دون الاهتمام بالجانب التفاعلي والتواصلي. وعليه، فإن تعزيز الكفاءة يتطلب مقاربة تكاملية تجمع بين الجانبين، وتُدمج سياسة الموارد البشرية مع سياسة السلامة المهنية في إطار واحد يهدف إلى بناء "عامل مينائي متكامل" يجمع بين المهارة والوعي والانتماء.

كما يُلاحظ من خلال الملاحظات الميدانية أن العلاقة بين الكفاءة والسلامة المهنية تتأثر بعوامل ثقافية واجتماعية خارج نطاق المؤسسة. فخلفية العامل الاجتماعية، ومدى انخراطه في الحياة الجمعوية أو العائلية، ومستوى تعليمه، كلها عوامل تؤثر في طريقة تعامله مع المخاطر وفي مدى تقبله لقواعد السلامة. فالعامل القادم من بيئة تقليدية قد ينظر إلى قواعد السلامة على أنها قيود خارجية تتعارض مع "ذكائه العملي" المكتسب من التجربة، بينما يتبنى العامل الأكثر انفتاحاً هذه القواعد كوسيلة للحماية والتطور. هذا التباين يُظهر أن سياسة السلامة لا يمكن أن تكون موحدة وصارمة بالضرورة، بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التنوع الاجتماعي للعاملين وتُقدّم برامج توعية مُلائمة لكل فئة.

في سياق متصل، تُبرز الملاحظات الميدانية أهمية "الرقابة الاجتماعية" كآلية غير رسمية تُكمل الرقابة التنظيمية الرسمية. فالعاملون في ميناء أرزيو يمارسون بينهم شكلاً من أشكال المراقبة المتبادلة، حيث يُنبّه بعضهم بعضاً إلى المخاطر ويُحاسبون من يتجاهل قواعد السلامة. هذه الرقابة الاجتماعية، عندما تكون بنّاءة، تُعزز من الكفاءة الجماعية وتُقلل من الحوادث، لكنها قد تتحول إلى ضغط جماعي سلبي إذا ما

استُخدمت للإقصاء أو التنمر. ومن هنا، فإن سياسة الموارد البشرية يجب أن تُعزز الجانب الإيجابي من هذه الرقابة من خلال تشجيع التواصل المفتوح وبناء ثقافة الثقة بين العاملين والإدارة.

يُضاف إلى ذلك أن سياسة الموارد البشرية في ميناء أرزيو تتقاطع مع سياسة السلامة المهنية في ما يتعلق بإدارة الأزمات والحوادث. فعندما يقع حادث مهني، لا يقتصر الأمر على الجانب القانوني والتعويضي، بل يمتد ليشمل الجانب النفسي والاجتماعي. فالعامل الذي يتعرض لحادث أو يشهد حادثاً زميله قد يتأثر معنوياً ويتراجع مستوى كفاءته، وهو ما يتطلب تدخلاً نفسياً واجتماعياً إلى جانب التدخل الطبي. وإذا كانت المؤسسة تتعامل مع الحوادث بمنطق العقاب والمحاسبة فقط، دون مراعاة هذه الأبعاد، فإنها تُضعف من ثقة العاملين فيها وتُقلل من رغبتهم في الالتزام بقواعد السلامة مستقبلاً.

من زاوية أخرى، تُظهر الملاحظات الميدانية أن الكفاءة في ميناء أرزيو مرتبطة بـ"الاستقرار الوظيفي" و"الأمن الوظيفي". فالعامل الذي يشعر باستقرار وظيفي ويضمن مستقبلاً مهنياً آمناً يكون أكثر ميلاً للاستثمار في كفاءته والالتزام بقواعد السلامة، بينما يتبنى العامل المؤقت أو العامل غير المضمون سلوكيات قصيرة المدى قد تتجاهل السلامة لصالح الإنتاجية السريعة. وهذا يُشير إلى أن سياسة التوظيف والتعاقدات تؤثر بشكل مباشر في مستوى الكفاءة والسلامة، وأن أي إصلاح في هذين المجالين يجب أن يبدأ بإعادة النظر في أنماط التوظيف وضمان الاستقرار الوظيفي للعاملين.

في الختام، يتضح أن الكفاءة في ميناء أرزيو لا يمكن فصلها عن سياستي الموارد البشرية والسلامة المهنية، وأن فهمها يتطلب مقاربة سوسيولوجية تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات الاجتماعية والثقافية والنفسية داخل المؤسسة. فالكفاءة ليست مجرد مجموعة من المهارات الفردية، بل هي نتاج بنية اجتماعية تنظيمية تتشكل من خلال السياسات المؤسسية والعلاقات الإنسانية والقيم المهنية السائدة. وعليه، فإن أي مسعى لتطوير الكفاءة يجب أن يكون شاملاً ومتكاملاً، يجمع بين التكوين التقني والتكوين الاجتماعي، وبين الرقابة الرسمية والرقابة الاجتماعية، وبين الأمن الوظيفي والحماية المهنية، في إطار يُعزز الانتماء المؤسسي ويُحافظ على الكرامة الإنسانية للعاملين.

- **خاتمة الفصل الثاني:**

يتضح لنا أن كفاءة العمال في مؤسسة اقتصادية استراتيجية بحجم مؤسسة ميناء أرزيو لا يمكن اختزالها في معادلات كمية أو مؤشرات إنتاجية صماء، بل هي في جوهرها نتاج تفاعل سوسيولوجي وإداري حي ومعقد، يشكل الإنسان محوره الأساسي وغايته النهائية. لقد أثبتت هذه المقاربة أن سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية ليستا مجرد وظيفتين إداريتين متوازيتين أو التزامات قانونية مفروضة، بل هما جبهتان متلاحمتان تصيغان معاً "العقد النفسي" والاجتماعي الذي يربط العامل بمؤسسته. فبينما تتولى الموارد البشرية هندسة التحفيز، والتقييم العادل، والتكوين المستمر لزرع الشعور بالانتماء والتقدير، تتدخل السلامة المهنية كحارس أمين يصون الجسد والنفس من ويلات بيئة عمل محفوفة بالمخاطر البتروكيماوية والميكانيكية. وبدون هذا التلاحم العضوي، تصبح الكفاءة مجرد استنزاف مؤقت للطاقات البشرية ينتهي حتماً بالإنهاك الوظيفي، أو حوادث العمل، أو الاغتراب المهني.

في بيئة شديدة الحساسية والتعقيد كميناء أرزيو، حيث يتقاطع الضغط اللوجستي العالمي مع المخاطر الصناعية اليومية، تكتسي هذه الشراكة بين الإدارة والحماية أبعاداً مصيرية. لقد كشف التحليل السوسيولوجي والتنظيمي أن الارتقاء بالأداء المهني وتجاوز ظاهرة "تطبيع الخطر" يتطلب تفكيك البنى التقليدية للعمل، والاعتراف بالفروق الدقيقة في الأدوار والمساهمات بين مختلف المناصب، فضلاً عن استيعاب التباينات في كيفية تفاعل كل من الرجال والنساء مع ضغوط العمل. إن المؤسسة الناجحة هي التي تدرك أن التكلفة المالية الموجهة لتحديث معدات الوقاية، أو تحسين الأرغونوميا، أو توفير الرعاية النفسية والطبية، أو إعادة تصميم جداول المناوبات، ليست أعباءً تثقل كاهل الميزانية، بل هي الاستثمار الأكثر مردودية وعائداً على المدى الطويل، لأنها تحفظ "المعرفة الضمنية" وتضمن استمرارية الإنتاج بأعلى درجات الجودة والموثوقية.

إن الرهان الحقيقي اليوم لمؤسسة ميناء أرزيو، وهي تتطلع لتعزيز ريادتها وتنافسيتها في حوض البحر الأبيض المتوسط والاقتصاد العالمي، يتجاوز مجرد توسيع الأرصفة أو تحديث الآليات، ليتركز أساساً حول "أنسنة" بيئة العمل وصناعة ثقافة تنظيمية مرنة وعالية الموثوقية. ثقافةٌ لا تُقايض فيها سرعة الإنجاز بسلامة الأفراد، ولا يُنظر فيها إلى العامل كأداة قابلة للتشييء والاستهلاك، بل كشريك استراتيجي يمتلك وعياً وقائياً ومهارات متجددة. عندما تنجح القيادة الإدارية في صهر سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية في بوتقة واحدة تهدف إلى تحقيق "جودة الحياة في العمل"، فإنها لا تقي عمالها من شرور الإصابات والأمراض المهنية فحسب، بل تحرر طاقاتهم الإبداعية وتفجر مكامن ولائهم.

الخـــــاتمة:

يتضح لنا أن كفاءة العمال في مؤسسة اقتصادية استراتيجية بحجم مؤسسة ميناء أرزيو لا يمكن اختزالها في معادلات كمية أو مؤشرات إنتاجية صماء، بل هي في جوهرها نتاج تفاعل سوسيولوجي وإداري حي ومعقد، يشكل الإنسان محوره الأساسي وغايته النهائية. لقد أثبتت هذه المقاربة أن سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية ليستا مجرد وظيفتين إداريتين متوازيتين أو التزامات قانونية مفروضة، بل هما جبهتان متلاحمتان تصيغان معاً "العقد النفسي" والاجتماعي الذي يربط العامل بمؤسسته. فبينما تتولى الموارد البشرية هندسة التحفيز، والتقييم العادل، والتكوين المستمر لزرع الشعور بالانتماء والتقدير، تتدخل السلامة المهنية كحارس أمين يصون الجسد والنفس من ويلات بيئة عمل محفوفة بالمخاطر البتروكيماوية والميكانيكية. وبدون هذا التلاحم العضوي، تصبح الكفاءة مجرد استنزاف مؤقت للطاقات البشرية ينتهي حتماً بالإنهاك الوظيفي، أو حوادث العمل، أو الاغتراب المهني.

في بيئة شديدة الحساسية والتعقيد كميناء أرزيو، حيث يتقاطع الضغط اللوجستي العالمي مع المخاطر الصناعية اليومية، تكتسي هذه الشراكة بين الإدارة والحماية أبعاداً مصيرية. لقد كشف التحليل السوسيولوجي والتنظيمي أن الارتقاء بالأداء المهني وتجاوز ظاهرة "تطبيع الخطر" يتطلب تفكيك البنى التقليدية للعمل، والاعتراف بالفروق الدقيقة في الأدوار والمساهمات بين مختلف المناصب، فضلاً عن استيعاب التباينات في كيفية تفاعل كل من الرجال والنساء مع ضغوط العمل. إن المؤسسة الناجحة هي التي تدرك أن التكلفة المالية الموجهة لتحديث معدات الوقاية، أو تحسين الأرغونوميا، أو توفير الرعاية النفسية والطبية، أو إعادة تصميم جداول المناوبات، ليست أعباءً تثقل كاهل الميزانية، بل هي الاستثمار الأكثر مردودية وعائداً على المدى الطويل، لأنها تحفظ "المعرفة الضمنية" وتضمن استمرارية الإنتاج بأعلى درجات الجودة والموثوقية.

إن الرهان الحقيقي اليوم لمؤسسة ميناء أرزيو، وهي تتطلع لتعزيز ريادتها وتنافسيتها في حوض البحر الأبيض المتوسط والاقتصاد العالمي، يتجاوز مجرد توسيع الأرصفة أو تحديث الآليات، ليتركز أساساً حول "أنسنة" بيئة العمل وصناعة ثقافة تنظيمية مرنة وعالية الموثوقية. ثقافةٌ لا تُقايض فيها سرعة الإنجاز بسلامة الأفراد، ولا يُنظر فيها إلى العامل كأداة قابلة للتشييء والاستهلاك، بل كشريك استراتيجي يمتلك وعياً وقائياً ومهارات متجددة. عندما تنجح القيادة الإدارية في صهر سياسات الموارد البشرية والسلامة المهنية في بوتقة

واحدة تهدف إلى تحقيق "جودة الحياة في العمل"، فإنها لا تقي عمالها من شرور الإصابات والأمراض المهنية فحسب، بل تحرر طاقاتهم الإبداعية وتفجر مكامن ولائهم.

كما تظل الحقيقة الإدارية والسوسيولوجية الأبرز هي أن كفاءة المنظمات من كفاءة أفرادها، وأن المؤسسات التي تكتب لنفسها البقاء والريادة هي تلك التي تؤمن إيماناً راسخاً بأن حماية كرامة الإنسان وصيانة حياته هما الركيزتان اللتان يُبنى عليهما أي صرح اقتصادي متين. إن دمج البعد الإنساني في صلب الاستراتيجيات التشغيلية لمؤسسة ميناء أرزيو ليس خياراً تفرضه أدبيات الإدارة الحديثة فحسب، بل هو الحتمية الوحيدة التي تضمن تحويل التحديات الميدانية والضغوطات اليومية إلى فرص مستدامة للنمو والتميز والابتكار.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

- **أولاً: الكتب :**

1) بلقاسم، مصطفى (2019). إدارة الصحة والسلامة المهنية في البيئة الصناعية. الجزائر: دار الأمل.

2) بن الشيخ، وفاء (2021). الكفاءة الإنتاجية في ظل سياسات الجودة الشاملة. الجزائر: دار الأيام.

3) بن حبتور، عبد العزيز (2010). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

4) بوزيان، حسان (2012). سياسات الأجور وتأثيرها على الأداء. الجزائر: دار العلوم.

5) بوعكاز، جمال (2017). الاستثمار في رأس المال البشري. الجزائر: دار الفجر.

6) بوفلجة، غياط (2006). علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. وهران: دار الغرب.

7) حداد، نور الدين (2018). التحفيز وتطوير الكفاءات العمالية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

8) حمدوش، علي (2015). مناخ العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي. الجزائر: دار الخلدونية.

9) دراجي، سمير (2014). إدارة ضغوط العمل. الجزائر: دار الفجر.

10)زايدي، مراد (2017). ثقافة الأمن الصناعي في الجزائر. الجزائر: دار الخلدونية.

11)زروقي، رياض (2014). تسيير الكفاءات البشرية. الجزائر: دار هومة.

12)زغدار، أحمد (2011). بيئة العمل والأرغونوميا. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

13)سعداوي، حورية (2019). الأرغونوميا وسلامة العمال. الجزائر: دار هومة.

14)سوالم، كمال (2018). إدارة الأداء البشري في ظل التحولات الاقتصادية. الجزائر: دار الخلدونية.

15)شريط، أمينة (2013). علم الاجتماع المهني وتحديات التنمية. الجزائر: دار الأمل.

16)شياخي، عبد القادر (2015). علم اجتماع العمل والتنظيم. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

17)طواهير، عبد الجليل (2017). السياسات الحديثة في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: دار البدر.

18)طيبي، محمد (2016). السلوك التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

19)عباسي، طارق (2016). سوسيولوجيا المخاطر المهنية. الجزائر: دار الفجر.

20)عثماني، عبد الرحمان (2013). تقييم كفاءة الأداء البشري في المؤسسات. الجزائر: دار المحمدية.

21)عطية، عبد الحق (2022). القيادة الإدارية وتعزيز السلامة في العمل. الجزائر: دار الأيام.

22) قادري، مجيد (2019). فعالية نظم تقييم الأداء. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

23) قاسمي، عبد النور (2018). استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين الأداء. الجزائر: دار البدر.

24) قريشي، محمد (2012). الأمن الصناعي والسلامة المهنية. الجزائر: دار الحامد.

25) لعريبي، حسين (2020). الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأمن المهني. الجزائر: دار الهدى.

26) مزياني، فاطمة (2015). حوادث العمل: التكلفة والوقاية. قسنطينة: دار بهاء الدين.

27) معمري، خديجة (2016). سوسيولوجيا المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الجزائر: دار هومة.

28) مكلف، عبد الرحمن (2014). بيئة العمل وتأثيرها على كفاءة العامل. الجزائر: دار الأيام.

29) منصوري، ليلى (2021). اقتصاديات العمل والموارد البشرية. الجزائر: دار الخلدونية.

30) يوسفي، كريمة (2020). الأمن الصحي والمهني في قانون العمل الجزائري. الجزائر: دار بلقيس.

- **ثانياً: الأطروحات ومذكرات الماجستير:**

31) بختي، رضا (2020). دور طب العمل في حماية المورد البشري. مذكرة ماجستير، جامعة سيدي بلعباس.

32) بخوش، عبد الرزاق (2016). تأثير العمل الليلي على الأداء والصحة المهنية. مذكرة ماجستير، جامعة تمنراست.

33) بركان، عبلة (2022). الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات العمالية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

34) بلقاسم، محمد (2020). فعالية نظام OHSAS 18001 في تحسين الأداء. أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

35) بن ددوش، مريم (2017). التوافق الأرغونومي وأثره على تقليل الإجهاد المهني. مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة.

36) بن علي، طارق (2018). تقييم الأداء البشري بناءً على المؤشرات الكمية. أطروحة دكتوراه، جامعة تبسة.

37) بن عودة، عبد الله (2017). قياس عائد الاستثمار في التدريب على السلامة. مذكرة ماجستير، جامعة الطارف.

38) بن عيسى، فاطمة الزهراء (2019). أثر سياسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعمال: دراسة حالة سوناطراك. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

39) بن يحيى، كمال (2015). تقييم كفاءة الأفراد في ظل معايير الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه، جامعة المدية.

40) بودراع، حكيمة (2022). تصميم الوظائف وعلاقته بالاستقلالية والأداء. مذكرة ماجستير، جامعة تيبازة.

41) بوعافية، محمد (2018). أثر الحوادث المهنية على التكاليف الصناعية. أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف.

42) بوعلام، سهام (2021). المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الكفاءة المهنية. أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف.

43) بوفارس، هشام (2017). استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

44) تواتي، نسيمة (2019). أثر اليقظة الاجتماعية على كفاءة العمال. مذكرة ماجستير، جامعة البويرة.

45) جبار، نادية (2021). بيئة العمل النفسية وعلاقتها بالغياب ودوران العمل. مذكرة ماجستير، جامعة سوق أهراس.

46) حماني، لويزة (2016). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي وكفاءة الأداء. مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم.

47) حمدوش، وفاء (2019). تقييم سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية. أطروحة دكتوراه، جامعة بجاية.

48) حميدي، سعاد (2019). سوسيولوجيا البطالة وتأثيرها على قيم العمل. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

49) خليفي، عيسى (2019). سياسات التوظيف وعلاقتها برفع الكفاءة بالمؤسسة. أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة.

50) خياري، منى (2022). متطلبات تطبيق المواصفة ISO 45001 في المؤسسات. أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

51)دراجي، نور الدين (2017). إدارة ضغوط العمل وعلاقتها بكفاءة الأداء. أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة.

52)دريد، فاطمة (2020). تسيير المسار المهني وتأثيره على إنتاجية العامل. أطروحة دكتوراه، جامعة برج بوعريريج.

53)ديب، نوال (2021). تأثير الرقمنة على سياسات الموارد البشرية والكفاءة. أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

54)رحماني، عبد القادر (2021). اقتصاديات الأمن الصناعي في مجمعات البتروكيماويات. أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار.

55)زايدي، مراد (2021). المقاربة السوسيولوجية لثقافة الوقاية والأمن الصناعي. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

56)زواوي، إبراهيم (2017). استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة المخاطر المهنية. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2.

57)سايح، حنان (2022). دور هندسة التكوين في رفع كفاءة عمال قطاع البناء. أطروحة دكتوراه، جامعة قالمة.

58)سعداوي، حورية (2022). دور الأرغونوميا في تحسين السلامة المهنية. أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2.

59)شريط، أمينة (2018). تأثير ظروف العمل المادية على الكفاءة الإنتاجية. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة 1.

60)شريف، خالد (2015). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على كفاءة الأداء. أطروحة دكتوراه، جامعة غليزان.

61)صاولي، جمال (2016). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسات العمومية. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2.

62)طويل، أمين (2017). أثر سياسة التعويضات على رضا وكفاءة العمال. أطروحة دكتوراه، جامعة معسكر.

قائمة المراجع:

63)طيبي، عبد القادر (2014). الرضا الوظيفي وتطبيق معايير الأمن والسلامة. مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان.

64)عبد اللاوي، زينب (2022). دور الاتصال الداخلي في نشر ثقافة السلامة المهنية. مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة.

65)عماري، فاروق (2018). واقع تطبيق إدارة الجودة البيئية وأمن العمال. أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

66)عياد، عبد السلام (2016). أثر التمكين النفسي على الابتكار وكفاءة العامل. أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1.

67)عياش، سميرة (2016). تأثير الاستقرار المهني على المردودية الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.

68)غريسي، مراد (2020). سوسيولوجيا العمل الصناعي في الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

69)قاسي، عبد المالك (2018). تأثير التكوين على تقليل حوادث العمل. مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس.

70)قماز، سليمة (2019). دور لجان المشاركة في تعزيز السلامة المهنية. أطروحة دكتوراه، جامعة سعيدة.

71)كواشي، إلهام (2019). التحفيز المادي والمعنوي وتأثيره على الأداء. مذكرة ماجستير، جامعة جيجل.

72)لعجال، مصطفى (2018). دور إدارة الجودة في تحسين ظروف العمل المادية. مذكرة ماجستير، جامعة تيارت.

73)لعمارة، جمال (2016). دور برامج الصحة والسلامة المهنية في الحد من حوادث العمل. أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف.

74)لعور، راضية (2020). دور النقابات العمالية في تحسين ظروف العمل. مذكرة ماجستير، جامعة عنابة.

75)لكحل، زوبيدة (2021). العدالة التنظيمية وتأثيرها على سلوكيات العمل. أطروحة دكتوراه، جامعة الأغواط.

76)مازري، حكيم (2015). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام بتعليمات السلامة. أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.

77)مداني، سعيد (2018). تمكين العاملين وأثره على الكفاءة الإنتاجية. أطروحة دكتوراه، جامعة تيزي وزو.

78)مراح، سمير (2015). تأثير بيئة العمل على تنافسية المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي.

79)مزهودي، ليلى (2020). إدارة الكفاءات كمدخل لتحسين التنافسية. أطروحة دكتوراه، جامعة عين تموشنت.

80)معوش، رياض (2015). الحماية القانونية للعامل من حوادث العمل. مذكرة ماجستير، جامعة خنشلة.

- **ثالثاً: المقالات العلمية:**

81)بلقاسم، مصطفى (2020). دور طب العمل في تحسين المؤشرات الاقتصادية للمؤسسة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 6(2)، 77-92.

82)بن الشيخ، سميحة (2018). اليقظة الاجتماعية وتحسين ظروف العمل. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14(1)، 40-55.

83)بن الشيخ، وفاء (2022). سياسات الموارد البشرية المستدامة وأثرها على كفاءة الأداء. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 15(1)، 60-75.

84)بن ددوش، مريم (2020). تأثير المرونة في أوقات العمل على إنتاجية العاملات. مجلة دراسات المرأة والمجتمع، 5(2)، 15-30.

85)بن عيسى، فاطمة الزهراء (2018). تأثير بيئة العمل المادية على الإجهاد البصري والسمعي. مجلة الأرغونوميا وطب العمل، 4(1)، 15-31.

86)بن يحيى، كمال (2018). دور التدقيق الاجتماعي في تقييم سياسات الموارد البشرية. مجلة التدقيق والمالية، 10(2)، 55-70.

87)بوحنية، قوي (2016). سياسات الاستقطاب والتعيين وأثرها على الأداء. مجلة الباحث، 16(3)، 22-39.

88)بوزيان، حسان (2019). رأس المال الفكري وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية. مجلة العلوم التجارية، 12(2)، 80-95.

89)بوزيان، حسان (2020). أثر توفير متطلبات الأمن والسلامة المهنية على أداء العاملين. مجلة الباحث الاقتصادي، 8(2)، 15-30.

90) بوعكاز، جمال (2019). أثر الثقافة الصحية على تقليل التغيب عن العمل. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 6(2)، 29-44.

91) بوعكاز، نوال (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلامة المهنية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(3)، 22-38.

92) بوعلام، سهام (2022). دور الذكاء العاطفي في تحسين العلاقات المهنية وكفاءة العمل. مجلة العلوم السلوكية، 11(2)، 18-33.

93) تواتي، نسيمة (2023). أثر سياسات التوظيف الإلكتروني على جودة الكفاءات المستقطبة. مجلة الموارد البشرية والتنمية، 9(1)، 10-25.

94) حداد، علي (2022). إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين بيئة العمل. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 11(3)، 10-25.

95) حماني، لويزة (2021). تقييم برامج الرعاية الاجتماعية وتأثيرها على استقرار العمال. مجلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، 13(1)، 80-95.

96) حمدوش، علي (2023). تقييم أداء العمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الإدارة والتنمية، 10(2)، 15-30.

97) خليفي، عيسى (2018). الرقابة على شروط الصحة والسلامة المهنية من طرف مفتشية العمل. مجلة الحقوق والعمل، 11(1)، 88-103.

98) دراجي، نور الدين (2019). أثر سياسة الأجور على الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي. مجلة الاقتصاد والتسيير، 12(3)، 77-91.

99) رحماني، عبد القادر (2022). دور الاتصال التنظيمي في تقليل مقاومة العمال للتغيير. مجلة الاتصال والمؤسسة، 7(3)، 42-57.

100) زايدي، مراد (2017). الأرغونوميا الفيزيقية ودورها في تخفيض إصابات العمل. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(4)، 11-26.

101) زروقي، رياض (2019). أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة. مجلة العلوم الاقتصادية، 14(4)، 88-103.

102) زغدار، أحمد (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام ببرامج الأمن الصناعي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 12(2)، 88-102.

103) زواوي، إبراهيم (2019). أثر التمكين الإداري على سرعة اتخاذ القرار لدى العمال. مجلة الإدارة المعاصرة، 7(4), 50-65.

104) زيتوني، كمال (2017). سوسيولوجيا العمل: سلوكيات العمال تجاه قواعد السلامة. مجلة دراسات في علم الاجتماع، 9(1)، 80-95.

105) سعداوي، حورية (2020). دور الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات العمالية. مجلة التواصل، 8(3)، 33-49.

106) سوالم، كمال (2021). القيادة الأخلاقية وأثرها على تقليل ضغوط العمل. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 9(4)، 44-59.

107) شريط، أمينة (2021). تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على سياسات التوظيف. مجلة اقتصاديات المعرفة، 5(1)، 48-62.

108) شياخي، عبد القادر (2018). البعد السوسيولوجي للسلامة والصحة المهنية. مجلة الحكمة للدراسات السوسيولوجية، 5(1)، 15-29.

109) طواهير، عبد الجليل (2022). تقييم فعالية أنظمة المكافآت على كفاءة الإنتاج. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(1)، 19-35.

110) طيبي، عبد القادر (2021). فعالية التدريب المهني في تحسين جودة الإنتاج. مجلة التكوين والتشغيل، 5(2)، 45-60.

111) طيبي، محمد (2021). تأثير جودة بيئة العمل على السلوك الإبداعي للعمال. مجلة إستراتيجيات التنمية، 7(1)، 22-38.

112) عباسي، طارق (2021). سوسيولوجيا التنظيم والعلاقات غير الرسمية بالمؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية، 10(2)، 20-35.

113) عبد اللاوي، زينب (2021). المناخ النفسي وتأثيره على حوادث العمل. مجلة علم النفس المهني، 8(1)، 33-48.

114) عثماني، خديجة (2020). التوافق بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(2)، 33-48.

115) عثماني، عبد الرحمان (2018). أثر الرقابة الإدارية على الانضباط والأداء العمالي. مجلة آفاق علمية، 10(1)، 25-40.

116) عطية، عبد الحق (2021). سياسات تحفيز الموارد البشرية ودورها في تعزيز الكفاءة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 12(1)، 45-60.

117) عطية، عبد الحق (2022). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالجزائر. مجلة الابتكار والتسويق، 7(3)، 55-70.

118) عياش، سميرة (2023). القيادة الإستراتيجية كداعم أساسي لتطبيق سياسات الأمن الصناعي. مجلة الفكر القيادي والاقتصادي، 14(1)، 20-36.

119) غريسي، مراد (2020). تأثير الاغتراب الوظيفي على كفاءة العمال في القطاع الصناعي. مجلة علم الاجتماع الاقتصادي، 6(3)، 25-41.

120) قادري، عبد المجيد (2021). التدريب المستمر في نشر ثقافة السلامة المهنية. مجلة التنمية الاقتصادية، 6(4)، 12-28.

121) قادري، مجيد (2017). دور التقييم الذاتي في تحسين الأداء الفردي. مجلة دراسات إدارية، 8(2)، 12-27.

122) قاسمي، عبد النور (2018). إدارة المسارات المهنية ودورها في استبقاء الكفاءات. مجلة أبحاث اقتصادية، 11(4)، 41-56.

123) قاسي، عبد المالك (2018). الثقافة الوقائية كمدخل لتحسين سمعة المؤسسة. مجلة الدراسات التجارية، 9(1)، 60-75.

124) لعريبي، محمد (2023). أثر الأرغونوميا المعرفية على كفاءة العمال. مجلة ابتكار، 7(2)، 18-34.

125) لعمارة، جمال (2022). تقييم المخاطر المهنية في قطاع البناء والأشغال العمومية. مجلة الهندسة الصناعية والأمن، 6(2)، 40-58.

126) مداني، سعيد (2019). تكامل أنظمة الجودة والسلامة والبيئة (QSE) وأثرها على الأداء الشامل. مجلة الهندسة والنظم، 12(2)، 70-85.

127) مراح، سمير (2020). دور القيادة التشاركية في تعزيز الالتزام التنظيمي. مجلة القيادة والتطوير، 8(1)، 22-37.

128) مزياني، عبد النور (2019). تكلفة حوادث العمل وتأثيرها الاقتصادي. مجلة ريادة الأعمال، 5(2)، 55-70.

129) مزياني، فاطمة (2021). تحليل العلاقة بين السلامة المهنية ومستوى دوران العمل. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 14(2)، 48-63.

130) معمري، خديجة (2019). الاحتراق النفسي لدى العمال وعلاقته ببيئة العمل. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 11(3)، 50-66.

131) مكلف، عبد الرحمن (2017). دور التمكين الإداري في تحسين جودة حياة العمل. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 4(2)، 30-45.

132) منصوري، ليلى (2019). تقييم كفاءة العمال في قطاع المحروقات. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 8(1)، 60-75.

133) منصوري، ليلى (2020). تسيير الكفاءات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الباحث الاقتصادي، 11(1)، 34-49.

134) يوسفي، كريمة (2020). الحماية القانونية والاجتماعية للعمال في الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 9(1)، 65-80.

الملاحق:

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: المنظور الإداري للكفاءة و علاقتها بسياستي الموارد البشرية و السلامة المهنية:

7) ما هي المعايير الأساسية التي تعتمدونها عند توظيف المهندسين والضباط؟ وهل يعتبر "الوعي بالسلامة" معياراً حاسماً في القبول أم التركيز فقط على الجانب الفني؟
8) كيف تقيمون برامج التدريب الحالية؟ وهل تقتصر على الجوانب التقنية أم تشمل تطوير المهارات السلوكية للتعامل مع ضغوط العمل والمخاطر في الميناء؟
9) في نظام تقييم أداء المهندسين السنوي، ما هو الوزن النسبي المخصص للالتزام بقواعد السلامة؟ هل يُعاقب المتهور ويُكافأ الملتزم؟
10) هل ترون أن نظام الحوافز (المادي والمعنوي) الحالي كافٍ لضمان ولاء المهندسين والضباط ورفع كفاءتهم الإنتاجية في بيئة عمل صعبة كالميناء؟
11) كيف تتعامل إدارة الموارد البشرية مع حالات "الاحتراق الوظيفي" أو الإجهاد الذي قد يصيب الضباط والمهندسين نتيجة العمل بنظام المناوبة(Les équipes) ؟
12) ما هي أبرز المخاطر المهنية التي تهدد المهندسين والضباط ميدانياً في هذا الميناء تحديداً؟
13) هناك جدل يقول بأن "إجراءات السلامة الصارمة قد تعطل سرعة العمل". من واقع تجربتكم، هل تطبيق إجراءات السلامة يقلل من سرعة إنجاز المهندسين أم يرفع من جودة ودقة العمل؟
14) هل لاحظتم علاقة بين وقوع حوادث العمل وتراجع المعنويات أو الكفاءة لدى بقية الطاقم الهندسي؟
15) ما مدى التنسيق بينكم وبين إدارة الموارد البشرية فيما يخص تدريب المهندسين الجدد؟ هل تشعرون أن المهندس يأتي للميدان وهو مهيأ وقائياً؟

16) "هل تتضمن عملية توظيف الضباط والمهندسين اختبارات نفسية دقيقة لقياس 'تحمل الضغط' (Stress Tolerance)و'الميل للمخاطرة'؟ أم أن التركيز ينصب حصراً على الشهادات التقنية والبحرية؟"

17) "في الموانئ، يعتبر الروتين عدو السلامة. هل لديكم سياسة لـ 'تدوير المهام (Job Rotation) 'بين المهندسين لتجديد النشاط الذهني وتفادي الخطأ البشري الناتج عن الملل؟ وكيف يؤثر ذلك على كفاءتهم التخصصية؟"

18) "بصراحة، في أوقات الذروة بالميناء، إذا تعارض 'مؤشر سرعة الشحن/التفريغ' مع 'مؤشر الالتزام التام بإجراءات السلامة البطيئة'، أين تميل كفة تقييمكم للمهندس؟ هل يُعتبر المنجز السريع كفؤاً حتى لو تجاوز بعض البروتوكولات؟"

19) "هل تدمجون إدارة 'المخاطر النفسية-الاجتماعية' (مثل العزلة الاجتماعية للضباط، أو ضغط الوقت) ضمن سياسة الصحة المهنية؟ وكيف ترون تأثير الصحة النفسية للمهندس على سلامة المعدات الباهظة؟"

20) "هل تطبقون منهجية 'السلامة القائمة على السلوك'؟ أي، هل تراقبون سلوكيات المهندسين الخاطئة قبل وقوع الحادث؟ وكيف تفرقون بين 'الخطأ غير المقصود 'و'الانتهاك المتعمد' عند رفع التقارير للإدارة؟"

21) "إلى أي مدى تتدخلون في تصميم أماكن عمل المهندسين (غرف التحكم، قمرات الرافعات)؟ هل ترون علاقة مباشرة بين الراحة الأرغونومية (الإضاءة، الضجيج، تصميم المقاعد) وسرعة استجابة الضباط في الحالات الطارئة؟"

22) "عند وقوع حادث وشيك(Near Miss) ، هل يتم استغلاله كفرصة لتدريب الطاقم (رفع الكفاءة المعرفية) أم يقتصر الأمر على البحث عن المذنب (الإجراء العقابي)؟ كيف تؤثر طريقتكم في التحقيق على مصداقية المهندسين في الإبلاغ مستقبلاً؟"

المحور الثالث: منظور ضباط القيادة المينائية و المهندسين للكفاءة و علاقتها بسياستي الموارد البشرية و السلامة المهنية:

23) هل تشعر أن البرامج التدريبية التي تتلقاها تساهم فعلاً في رفع كفاءتك وحل المشكلات الميدانية التي تواجهها، أم أنها مجرد إجراءات روتينية؟

24) هل تشعر بالرضا عن مسارك المهني ونظام الترقية والحوافز؟ وكيف يؤثر شعورك (بالرضا أو عدمه) على تركيزك وجودة قراراتك أثناء العمل؟

25) أثناء تأدية مهامك، هل تشعر بـ "الأمان الجسدي"؟ بعبارة أخرى، هل تثق في إجراءات السلامة المتبعة بالميناء؟

26) كيف يؤثر شعورك بالخطر (أو القلق من الحوادث) على أدائك؟ هل يجعلك أكثر حذراً ودقة، أم يسبب لك تشتتاً وتوتراً يقلل من إنتاجيتك؟

27)لو خُيرت بين "زيادة في الراتب مع بيئة عمل خطرة" أو "راتب مستقر مع بيئة عمل آمنة جداً ومريحة"، ماذا تختار؟ ولماذا؟

28)برأيك، ما الذي ينقصك كمهندس/ضابط في هذا الميناء لتعطي أقصى ما لديك من كفاءة؟

29)"في حال لاحظت خطراً محتملاً يوجب إيقاف عملية حيوية في الميناء، هل تشعر أنك تملك 'الصلاحية الكاملة' لإيقاف العمل دون الرجوع للإدارة؟ أم أن الخوف من التوبيخ الإداري (تأخير العمل) يجعلك تتردد؟" (هذا السؤال يقيس الكفاءة في اتخاذ القرار تحت الضغط.(

30)"العمل في الميناء يتطلب يقظة عالية. هل تشعر أن نظام الورديات (Shifting) الحالي يسمح لك باستعادة لياقتك الذهنية بالكامل؟ متى تشعر أن كفاءتك الفنية تبدأ في الانخفاض (في بداية المناوبة أم نهايتها) وهل لإجراءات السلامة دور في زيادة هذا التعب (بسبب كثرة المراقبة)؟"

31)"هل التدريبات التي تتلقاها حول السلامة هي مجرد محاضرات نظرية، أم تشمل محاكاة لسيناريوهات كوارث حقيقية؟ هل تشعر أنك 'كفؤ' لإدارة أزمة كبرى في الميناء الآن؟"

32)"بين المهندسين القدامى والجدد، هل تساهم بيئة العمل الحالية في نقل خبرات السلامة والمهارات الفنية بسلاسة؟ أم أن ضغط العمل والمنافسة يجعلان كل مهندس يحتفظ بمعلوماته لنفسه؟"

33)"هل معدات الوقاية الشخصية (PPE) التي توفرها الإدارة تعيق حركتك وتخفض إنتاجيتك الفنية، أم أنها مصممة بشكل احترافي يساعدك على العمل بثقة أكبر؟"