

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة-
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في
الشعبة العلوم الاقتصادية
التخصص الطرق الكمية في التسيير
بعنوان

دراسة أسباب التغيب في الوظيف العمومي دراسة حالة المديرية الولائية للتجارة سعيدة

من إعداد الطلبة:

- سكو امين انيس

- خداوي محمد سعيد

تحت إشراف:

- د. شريفي جلول

- أ.د صوار يوسف (مؤطر مساعد)

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ.....رئيسا وممتحنا

الأستاذ..... ممتحنا

الأستاذ..... ممتحنا

السنة الجامعية : 1436-1437هـ / 2015/2016 م

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أمي الطاهرة
تغمدها الله بواسع رحمته وأسكنها فسيح جناته
إلى أبي سدد الله خطاه وأطال الله عمره في طاعة الله
إلى إخواني وأخواتي
والى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
أهدي هذا العمل المتواضع.
سكو أمين أنيس

تشكرات

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد خير العباد
وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان أما بعد
فإننا نشكر العلي القدير على توفيقه لنا بإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع
ثم الشكر موصول إلى الأستاذ المشرف الدكتور " شريف جلول "
على تكرمه بقبول الإشراف على هذه المذكرة
والشكر الجزيل إلى الأستاذ " صوار يوسف "، على تفضله
علينا بملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة.
والى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

دراسة أسباب التغيب في المؤسسة العمومية

ملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أسباب ظاهرة التغيب في الوظيف العمومي - دراسة حالة المديرية الولائية للتجارة بسعيدة نموذجا - دراسة شملت عينة من الموظفين في القطاع العام وقد توصلت الدراسة بعد استخدام برنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية **SmartPLS**، إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من العوامل الموجودة ضمن نطاق العمل (بيئة العمل - العلاقة مع الزملاء - التسيير الإداري - الجانب المادي للتوظيفة) و العوامل الخارجة عن نطاق العمل (المحيط الخارجي - الظروف العائلية) على ظاهرة التغيب.

الكلمات المفتاحية : التغيب، الغياب، العمل.

Summary of Research in English :

The study aimed at trying to figure out the causes of absenteeism in the public Function, Case Study Directorate of Saida state for trade model, A study of a sample of employees in the public sector has reached the study after using structural equations modeling program (**Smartpls**), To have a significant effect moral of each of the factors that are within the scope of work (Work environment - the relationship with colleagues - administrative management - the physical aspect of the job) , And beyond the scope of work factors (external environment - family circumstances) on the phenomenon of absenteeism.

Key words: absenteeism, work

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	التشكرات
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول الإطار النظري لظاهرة التغيب	
2	تمهيد
3	I. عموميات حول التغيب
3	1.I. ماهية التغيب
5	2.I. الفرق بين التغيب والغياب والتأخر
6	3.I. أنواع الغياب
6	1.3.I. الغياب القانوني
6	2.3.I. التغيب بإذن
6	3.3.I. التغيب الإرادي
7	4.3.I. التغيب اللاإرادي
7	5.3.I. الانقطاع :
7	6.3.I. التغيب المقتنع (الحضوري)
8	4.I. طرق حساب التغيب
8	1.4.I. معدل الغياب
10	2.4.I. معدل تعدد الغياب
10	3.4.I. معدل شدة الغياب

11	4.4.I. معدل ساعات العمل المفقودة
12	II. عملية إدارة التغيب
12	1.II. دوافع الغياب
12	1.1.II. الظروف الشخصية
13	2.1.II. الظروف التي لها علاقة بالعمل
16	3.1.II. الظروف الخارجية
17	2.II. آثار التغيب
19	3.II. الطرق المستخدمة للحد من الغياب
23	4.II. اقتراحات الباحثين لمحاربة الغياب
25	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني الإطار العملي لظاهرة التغيب	
27	تمهيد
28	I. الدراسات السابقة
28	1.I. دراسة صالحة عيسان وآخرون
29	1.I. دراسة بن عطاء الله سميحة
29	1.I. دراسة Sabine Chaupain وآخرون
30	4.I. دراسة Chevalier Anne وآخرون
31	5.I. دراسة B. Lipszyc وآخرون
31	6.I. دراسة Thierry Rousseau
32	7.I. دراسة Alain Chevance
33	8.I. دراسة Carlos Restrepo وآخرون
34	9.I. دراسة M.Prabhu
35	10.I. دراسة Dumas Marc
35	11.I. دراسة زرفاوي آمال
36	12.I. دراسة طلعت إبراهيم لطفي

38	II. الدراسة التطبيقية لظاهرة التغيب
38	1.II. وصف المنهج المعتمد
38	1.1.II. نموذج الدراسة
39	2.1.II. المعادلات الهيكلية
43	2.II. تحليل النتائج
45	خاتمة عامة
47	المصادر والمراجع
52	الملاحق

قائمة الجداول

صفحة	العنوان	رقم
41	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان	01
41	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
43	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
44	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
45	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
46	: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
47	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	07
49	معامل التحديد (R Square)	08
50	متوسط التباين المفسر (AVE)	09
51	الموثوقية المركبة (Composite Reliability)	10
52	معاملات المسارات (Path Coefficients)	11

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
37	نموذج الدراسة	01
42	يمثل التحليل البياني لجنس المستجوب	02
43	يمثل التحليل البياني للحالة الاجتماعية للمستجوب	03
44	يمثل التحليل البياني لعمر المستجوب	04
45	يمثل التحليل البياني للمستوى التعليمي	05
46	يمثل التحليل البياني لسنوات الخبرة	06
47	يمثل التحليل البياني لمستوى الدخل	07
48	يمثل نموذج الدراسة باستخدام برنامج SmartPLS	08
48	معامل التحديد (R Square)	09
50	متوسط التباين المفسر (AVE)	10
51	الموثوقية المركبة (Composite Reliability)	11
52	معاملات المسارات (Path Coefficients)	12

مقدمة عامة

يعتبر العمل الإطار الأمثل للنمو والازدهار، فهو المرآة التي ينعكس فيها المستوى الاجتماعي والثقافي لأي أمة من الأمم، وعليه يتوقف الجزء الكبير من سعادة الفرد والجماعة. لكن لا يمكن أن يكون الأمر كذلك مع انتشار ظاهرة التغيب داخل المؤسسات الإدارية لكونه يكلفها تبعات مالية تدفعها بدون مقابل، إضافة لإلحاقه الضرر بالموظفين الملتزمين بعملهم، حيث يجب عليهم أن يقوموا بجهد مضاعف كي ينجزوا عملهم وعمل غيرهم، ويمكن أن نقيس على ذلك الخروج أثناء ساعات الدوام اليومي لأسباب واهية وغير منطقية واختلاق أعذار لا تبرر الخروج، دون مراعاة ما يترتب على ذلك من تعطيل لمصالح المواطنين، فضلا عن تسببه في هدر المال العام في صورة صرف مبالغ غير مستحقة للموظفين عن الأيام التي يتغيبون فيها.

ومما تجدر الإشارة إليه أن تغيب الموظف عن عمله لا يقتصر على قطاع دون غيره فالظاهرة عامة تمس القطاع العام والخاص، وفي مختلف النشاطات الصناعية، الخدمائية، الانتاجية... و لعل لسان حال هذه الظاهرة يندرج تحت قول من قال إذا عمت البلوة هانت.

و سنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على هذه الظاهرة من خلال الإجابة على الإشكالية الآتية:

ما هي أهم العوامل المسببة لظاهرة التغيب ؟

الإجابة على هذه الإشكالية تقودنا إلى تصميم فرضيتين:

✓ العوامل الناتجة عن ظروف العمل سواء ما تعلق منها بيئة العمل، الاتصال غير الجيد مع الإدارة أو الموظفين،

عدم الرضى الوظيفي... تعتبر كمسببات لظاهرة التغيب.

✓ العوامل الخارجية عن نطاق العمل (محل الإقامة، مشاكل النقل، الظروف العائلية) تساهم في انشغال الموظف

عن عمله فيضطر للتغيب.

مببرات اختيار الموضوع: قلة تداول هذا البحث في رفوف المكتبات وبين عناوين المذكرات، جعل الفضول يقودنا

للتعرف على هذه الظاهرة عن قرب.

أهداف الدراسة وأهميتها:

- ✓ الوصول إلى معرفة أكثر الأسباب تأثيراً لتغيب الموظف عن عمله.
- ✓ اقتراح توصيات للحد من الغيابات انطلاقاً من تشخيص الأسباب.
- ✓ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية نظراً لندرة معالجة الباحثين لهذا الموضوع.
- حدود الدراسة: تمثل مجتمع البحث في موظفي المديرية الولائية للتجارة بولاية سعيدة.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

أما المنهج المعتمد فهو منهج تقويمي إذ سنحاول الوصول للأسباب التي تساهم في ظاهرة التغيب حتى يتم تداركها وتجنبها ومعرفة الجوانب الإيجابية التي تحد أو تقلل منها ، وبما أن متغيرات الدراسة هي متغيرات كامنة سيتم اختيار طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

صعوبات البحث:

- ✓ قلة المراجع التي تناولت التغيب داخل العمل، في جانبه النظري.
- ✓ صعوبة تجاوب المستجوبين مع موضوع البحث.

محتوى الدراسة: تحتوي الدراسة على فصلين موزعين كالآتي:

✓ **الفصل الأول:** خصص لدراسة الجانب النظري لظاهرة التغيب وذلك في مبحثين، الأول منها شمل عموميات حول التغيب من تعاريف، أنواع وطرق حساب التغيب أما المبحث الثاني فعالج الأسباب والآثار المترتبة عن التغيب وكذا الطرق المستخدمة للحد منه.

✓ **الفصل الثاني:** تضمن الجانب التطبيقي لهذه الظاهرة، حيث خصص مبحثه الأول للدراسات السابقة في حين تم التطرق في المبحث الثاني للدراسة التطبيقية والتي تمت من خلال إستبيان وجه لموظفي المديرية الولائية للتجارة بولاية سعيدة، ليتم اختبار جودة النموذج المقترح للدراسة باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

الفصل الأول

الإطار النظري لظاهرة التغييب

تمهيد

يعتبر التغيب كظاهرة مرضية في أوساط العمل ومن الموضوعات الحديثة التي تشغل فكر الباحثين والمتخصصين في مختلف القطاعات والأنشطة، كونها تؤثر سلبا على سير نشاط المنشآت باعتبار تغيب الموظف عن عمله يؤثر بالضرورة على مردودية وأداء المنشأة، ولعل هذا ما سيقودنا في هذا الفصل للتعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالتغيب من تعاريف، أنواع التغيب، الأسباب والآثار المترتبة عنه... توطئة لهذا البحث.

1. عموميات حول التغيب

1.1. ماهية التغيب

- قد يكون من الصعب الوصول إلى تعريف موحد للتغيب، لاختلاف وجهات نظر الباحثين وكذا لاختلاف المجتمعات و الظروف الخاصة بخصوصيات العمل من مكان لآخر، ومن أبرز هذه التعاريف:
- يعرف أحمد ماهر التغيب بأنه: "عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن".¹
 - و يعرفه مصطفى محمود أبوبكر على أنه: "اصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جدول العمل".²
 - و يعتبر محمد سعيد أنور السلطان: الغياب عن العمل " من ردود الفعل التي تعبر عن إستياء العاملين من ظروف العمل و الذي يقل في حدته عن الاستقالة أو ترك الوظيفة وقد يرجع الغياب بالطبع إلى المرض أو إلى ميعاد مع طيب... غير أن كثير من الأسباب تعتبر غير حقيقية ومفبركة أو مغالى فيها، فإذا اتضح للعامل أن التكلفة أو الخسائر التي سيتحملها نتيجة تغييره منخفضة أو قليلة، وأن المكاسب أو المنافع التي تعود عليه من فعل أشياء أخرى بالوقت الذي يمضيه خارج عمله كبيرة، تقوى دافعه لعدم الذهاب للعمل".³
 - ونجد **George Friedman** يذكر أن: "التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الفرد العامل مع محيط عمله، كما أنه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يتوافق وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها".⁴

¹ أحمد ماهر: " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002-2003، ص 131.

² مصطفى محمود أبوبكر: " الموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية)"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 277.

³ محمد سعيد أنور السلطان: " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ص 488.

⁴ عزيزون زهية: " التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة سيكيدة، 2006-2007، ص 115.

- وعرفه **Florence Sargent**: " بأنه الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن تجنبه، كما يكون تغييرهم بسبب لا يمكن تجنبه، ولا يدخل ضمن مفهوم التغيب الوقت الضائع بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المصانع أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين".
- وقام **William** بتعريف التغيب: " بأنه الشكل العام للتقصير الذي يحصل من جانب العمال في الحضور للعمل أو في الوقت الذي من المفروض أن يكون العمال في العمل".¹
- وعرفه **Pierre duboi** بأنه: " موقف يصدر من العمال بشكل إرادي ومقصود وشكل من أشكال رد الفعل مثله مثل الإضراب حيث أنه فعل مباشر و يعبر العمال من خلاله عن رفض العمل و ظروفه، إضافة لربح وقت راحة مأجور وتمضية الوقت خارج المؤسسة".
- في حين يرى مفكرون و باحثون آخرون التغيب بأنه :
- " كل حالة انقطاع للعامل عن عمله أو فشله في الالتحاق بوظيفة لفترة معينة يكون فيها مرجحاً للقيام بالمهام الموكلة إليه سواء كان الانقطاع مبرراً أم لا ".²
- " إن التغيب في مثل هذه الحالة يشمل سلوكاً يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب، نعني بذلك غياب غير مبرر لا كتابياً ولا شفهيًا. ويعرف كذلك على أنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها ".³
- بعد سرد مختلف التعاريف المقترحة من طرف عدد من الباحثين والمتخصصين في مجالات مختلفة فيما يخص ظاهرة التغيب لعلنا نرى تعريفاً بسيطاً بعيداً عن الدخول في تفاصيل وأسباب التغيب يتلخص فيما يلي:
- "عدم تواجد الموظف في مقر عمله في الوقت الذي توفر العمل لذلك الموظف بالتحديد".

¹ مجلة العلوم الاجتماعية، "ظاهرة الغياب في العمل الصناعي"، تاريخ النصف 01 مارس 2016. www.swmsa.net

² حاج محمد فاطمة، عمري نجاة: "التغيب وتأثيره على المؤسسة"، مذكرة ليسانس، جامعة سعيدة، 2010-2011، ص20.

³ عزيزون زهية، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

I. 2. الفرق بين التغيب والغياب والتأخر

بالرغم من توسع مفهوم التغيب، توصلنا أنه بصفة عامة يعني عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد الذي من المفترض أن يكون فيه موجودا ليؤدي العمل طبقا لنظام العمل. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن هذه الظاهرة يعبر عنها بالتغيب في بعض الأحيان و بالغياب في أحيان أخرى، إلا أن هناك فرق بينهما حسب البعض حيث أن :

الغياب : هو الانقطاع عن العمل بسبب طارئ خارجي عن إرادة الفرد، بينما

التغيب : هو أن يكون هنالك إرادة في الانقطاع عن العمل.

كما تجدر الإشارة أن التأخر عن العمل مظهر من مظاهر التغيب وان كان أقل المظاهر ضررا ولكن التغيب والتأخير سبب في انخفاض إنتاجية العامل المتأخر أو الغائب وإنتاجية زملائه المرتبطة بأعمالهم من خلال الوقت الذي يتغيب فيه، ولذا فان رجال الأعمال ينظرون إلى التغيب والتأخر عن العمل على أنهما مشكلتان متقاربتان لهما نفس الأثر، وان كان الأمر يختلف بالنسبة لعلاج كل منهما.¹

¹ مجلة العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره.

3.1. أنواع الغياب

كان لزيادة تكاليف الانقطاع عن العمل والعوامل المرتبطة به أساسا هدف لدراسات أجراها الباحثون، ولقد توصلوا إلى أن هناك أنماط للتغيب:

1.3.I. الغياب القانوني:

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

2.3.I. التغيب بإذن :

وهي الإجازة التي يأخذها الموظف بعد أن يقوم بإبداء الأسباب المبررة لمؤوسه ويتم بعلمهم.

3.3.I. التغيب الإرادي:

وهو أن يتغيب الموظف بدون إذن وبدون إبداء الأسباب، وهو الأمر الذي تحاول معظم الشركات تجنبه و تخفيضه لأقل حد ممكن.¹

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

كما عرفه **P.duboi** على أنه " ذلك التغيب الذي لا ينتج عن مرض ولا عن حادث عمل ولا عن إجازة مسموح بها من طرف المؤسسة، ويعتبر كمجازفة يقوم بها العامل ورد فعل على حالة العمل التي يعمل بها والمتمثلة في العمل الممل والمتعب والأجر غير المناسب..."

¹ المستشار لتطوير الأعمال، "غياب الموظفين عن العمل"، تاريخ التصفح 28 مارس 2016. <http://theconsultant1.com>

4.3.I. التغيب اللاإرادي :

عرفه **D.Weiss** بأنه "عدد العمال الغائبون عن العمل خلال فترة معينة لأن لهم موانع موضوعية مثل المرض أو حوادث العمل..."¹

هذا الشكل من التغيب له أسباب موضوعية و مشروعة لا يعاقب عليها العامل، وتكون أسبابه إما لها علاقة بالالتزامات العائلية أو الحاجات الإدارية أو مرتبطة بمؤسسة العمل كحوادث العمل، والأمراض المهنية... ويكون معدل هذا الشكل من التغيب منخفضا عادة.¹

5.3.I. الانقطاع :

هو خليط بين النمط الإرادي ولا اللاإرادي كإبطاء العمل، تخفيض الإنتاج والإضرابات. هذا الأخير لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة.²

في هذه الحالة وبما أن مسلك الانقطاع يكون عن طريق العامل نفسه فإنه يمكن اعتباره إرادي، وقد يتكرر حدوث مثل هذا الانقطاع كنتيجة للضغط من جانب القائمين على العمل عندئذ يمكن اعتباره بأنه يتوفر فيه جزء من اللاإرادية لأن الضغط حدث من جهة خارجة عن إرادة الفرد.³

6.3.I. التغيب المقنع (الحضوري):⁴

إن التغيب لا يعني دائما التغيب الجسدي عن مكان العمل، بل هو أيضا التغيب الذهني في حالة عدم مشاركة العامل في العمل أو عدم إنجاز المهام المنتظرة منه وهذا الشكل أصعب وضوحا لأن العامل حاضرا اسميا وغائب فعليا، كما أنه يعتبر من أخطر أنواع التغيب لما يسببه من انخفاض في جودة أداء العمل ومما يصعب الأمر أكثر، عدم القدرة على قياسه و إنما يمكن قياس آثاره بالمقارنة بين العمل المنجز و العمل الواجب إنجازه و يمكن اعتباره تغيبا نفسيا هذا الأخير يسبق التغيب الجسدي، معناه العامل يكون حاضر بدنيا لكنه غائب ذهنيا مما يجعل العامل عائق في وجه الإنتاج.

¹ حاج محمد فاطمة، عمراني نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

² عزيزون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

³ مجلة العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره.

⁴ حاج محمد فاطمة، عمراني نجاة، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

4.1. طرق حساب التغيب

الملاحظ أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس التغيب، ولعلنا نسردها ما توفر لدينا من الطرق المعتمدة من بعض الباحثين.

1.4.I. معدل الغياب:

يعرف أحمد ماهر معدل الغياب¹: "على أنه عدد الأيام التي يغيب فيها العامل ولا يتواجد في عمله خلال مدة معينة"، حيث يحسب كما يلي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة في قسم}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} * 100$$

في حين يحسب متوسط عدد أيام الغياب كما يلي:

$$\text{متوسط عدد أيام الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة في قسم}}{\text{متوسط عدد العاملين في قسم}}$$

في حين اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب²:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} * \text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} * 100$$

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² عزبون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 117.

حيث أن:

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: يمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.
- أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيام العطل الأسبوعية وال رسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

أما المعدلات المقبولة أو المرفوضة لهذا المعدل فتختلف حسب رؤية كل باحث أو كل منظمة لاختلاف خصوصيات العمل و ظروف العمل، فيرى مصطفى محمود أبوبكر أن المعدل العادي للغياب ما بين 3% و 4% بالنسبة لجميع العاملين بالمنظمة.¹

وغير بعيد عن هذا المعدل يشير محمد سعيد أنور السلطان إلى أن المعدل الشائع للغياب في المشروعات يتراوح ما بين 3% إلى 6% باعتباره معدلا عاديا للغياب. وإذا زاد المعدل عن 6% فيجب توجيه عناية فائقة للمشكلة، كون معدل الغياب الكبير يشكل خسارة للمشروع حتى ولم يتقاضى الشخص المتغيب أجرا عن المدة التي تغيبها.²

ويرى أحمد ماهر أن معدل الغياب أو متوسط عدد أيام الغياب يستخدم في:

- التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية، حيث كلما ارتفع معدل الغياب دل هذا المؤشر على انخفاض الرضا والروح المعنوية.
- محاولة معرفة عدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة وهذا بهدف التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.³

¹ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

² محمد سعيد أنور السلطان، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

2.4.I. معدل تعدد الغياب:¹

يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المنشأة كلها في فترة معينة.

ويمكن استخراج هذا المعدل حسب المعادلة الآتية:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب في الإدارة (القسم) خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة}} \times 100$$

ما يؤخذ على هذا المعدل إغفاله طول فترة الغياب في كل مرة، ولذا تقوم بعض المنشآت بتعديل المعادلة السابقة كالآتي:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تغيّبوا مرة أو أكثر} * \text{متوسط عدد مرات الغياب العاملين}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة (القسم)}} \times 100$$

3.4.I. معدل شدة الغياب:²

يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن الغياب، إذ لا يكفي أن يعرف عدد مرات الغياب، وإنما يجب أن يؤخذ في الاعتبار طول فترة الغياب في كل مرة، وليس المقصود هنا شدة الغياب في المنشأة ككل، ولكن شدة كل غياب، ويستخرج هذا المعدل طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب في فترة معينة}}{\text{عدد مرات الغياب في هذه الفترة}} \times 100$$

¹ مصطفى نجيب شاوش: "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 118.

² نفس المرجع والصفحة سابقاً.

4.4.I. معدل ساعات العمل المفقودة: ¹

يعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات انتشاراً لقياس الغياب، ولذلك يطلق عليه في كثير من الأحوال معدل الغياب، وكأنه لا يوجد معدل غيره لقياس الغياب، ويبين هذا المعدل نسبة ساعات العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط للعمل فيها، ونظراً لأن ساعات العمل المفقودة الناتجة عن إيقاف بعض العاملين عن العمل يجب ألا تحسب ضمن ساعات الغياب، فإنها تنزع عادة من ساعات العمل المفقودة، كما تضاف إلى ساعات العمل، ساعات العمل الإضافية، وتوجد طرق عدة لاستخراج معدل ساعات العمل المفقودة منها المعادلة الشائعة التالية:

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{ساعات العمل المفقودة} - \text{الفقدان نتيجة للإيقاف عن العمل}}{\text{مجموع ساعات العمل العادية} + \text{مجموع ساعات العمل الإضافية}}$$

¹ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

II. عملية إدارة التغيب

II.1. دوافع الغياب

هناك عدة عوامل تؤدي إلى تغيب الموظف عن عمله، حيث تتعلق هذه الدوافع بين الظروف الشخصية والظروف العملية و الظروف الخارجية.

II.1.1. الظروف الشخصية

وهي تلك العوامل التي تتعلق بالموظف نفسه أو بظروفه العائلية ومنها:

- **الجنس:** حيث يكون غياب النساء عن عملهن أكثر من غياب الرجال في العادة، وحسب إحدى الدراسات البريطانية، فإن النساء هن الأكثر اختلافاً للأعداد للتغيب عن العمل مقارنة بالرجال، حيث اعترفت 56% من المجموعة التي شملتها الدراسة بأنهن إدعين المرض للغياب عن العمل في وقت لم تكن مريضات، كما صرح مدير بشركة خاصة أنه اضطر لفصل المسيرة عن العمل، والتي تسببت في خسارة الشركة لزيائن مهمين بسبب تغييبها من فترة لأخرى أو خروجها من العمل قبل الوقت المسموح به، بدورها أكدت مديرة بأحد المؤسسات الخاصة، أن النساء العاملات بالمؤسسة هن الأكثر طلباً للعطل لأجل التغيب لدواع لا تستدعي ذلك.¹

ووفقاً لمسح وزارة العمل الفرنسية، فإن المرأة تتغيب بمقدار أكثر من النصف مقارنة بالرجال في المجال الصناعي ويتضاعف تقريبا في المجال التجاري وثلاثة أضعاف تقريبا في المنظمات المالية.²

- **الالتزامات الأسرية:** لقد توصلت الدراسات في مجال التغيب أن معدل التغيب يكون مرتفعاً بين النساء المتزوجات وبصفه خاصة اللاتي لهن أطفالاً ثم المطلقات والأرامل والغير المتزوجات.

¹ زهور غربي، بجريدة الشروق الالكترونية، "موظفون يمارضون ويقتلون أقاربهم للتغيب عن العمل"، تاريخ النشر 09 جوان 2015 تاريخ التصفح 07 مارس 2016.
<http://magazine.echoroukonline.com/articles>

² Vlassenko Elisabeth, Willard Jean-Charles, "Absentéisme le poids des facteurs collectifs ". Economie et statistique, N°164, Mars 1984. pp. 39-51.

وفي دراسة أخرى تبين أن العمال العزاب الذين لديهم مسؤوليات أقل يتغيبون بشكل أقل من غيرهم من العمال الذين لديهم أطفال، كما أن معدل غيابهم منخفض نظرا لعدم وجود مسؤولية لديهم في المنزل إذا ما قورن غيابهم بمعدل غياب العمال المتزوجين.¹

- **العمر:** يرى كل من **فيار جرديلي وهنري بودان 1977** أن نسبة التغيب تكون مرتفعة عند العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 18-25 سنة وهذا ناتج عن عدم الشعور بالمسؤولية وتستقر نسبة التغيب نوعا ما أو تنخفض عند فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25-50 سنة لوعيهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم ولإدراكهم بحاجة المؤسسة لانضباطهم في الحضور، ثم تعود النسبة لترتفع لفئة العمال الذين تتجاوز أعمارهم الخمسين عاما بإعتبار العوامل الصحية والنفسية ولإقترابهم من سن التقاعد.²

كما يرى كل من **Vlassenko Elisabeth, Willard Jean-Charles** أن الغياب يتزايد بشكل طردي تبعا لزيادة أعمار الموظفين.³

- **عدم الاستقرار النفسي:** ويكون ذلك نتيجة لمشاكل شخصية أو عائلية كالانفصال أو الطلاق، والشقاق العائلي، والحياة الشخصية غير المستقرة، والإكثار من تناول المشروبات الكحولية...

II.1.2. الظروف التي لها علاقة بالعمل

- **غياب أخلاقيات العمل:** يقدر الموظفين الذين يتبنون أخلاقيات في أداء عملهم المساهمات التي يقدموها للشركة و قليلا ما يسمحون لأنفسهم بالتغيب لأسباب غير مآذونة عن العمل، في الجهة المقابلة لا يتمتع الأشخاص الذين يعانون

¹ مجلة العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره.

² حاج محمد فاطمة، عمراني نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ Vlassenko Elisabeth, Op Cit, P 41.

من نقص في أخلاقياتهم بحس مسؤولية مماثل لنظرائهم السابقين، ويتضح ذلك من كثرة الغياب الذي ليس له ما يبرره، وعدم اعتزاز العامل بعمله، وعدم الشعور بالانتماء للمنشأة حيث لا يشعروا بضرورة الحضور إلى مكان العمل كل يوم.¹

وقد توصل **Koslowsky** وآخرون 1990 إلى أن هناك علاقة سلبية بين الغياب وأخلاقيات العمل.²

- **التوتر**: عندما تكون الوظيفة مثيرة للتوتر، يأخذ الموظف في العادة أيام عطل غير مأذونة لتقليل معدلات التوتر و التخلص منه.

- **الروتين اليومي**: عادة ما يأخذ الأشخاص الذين يعملون في وظائف ذات طبيعة متكرر و غير مثيرة أيام عطل غير مأذونة لكسر جمود الروتين اليومي و الاشتراك في شئ مميز وجديد لذلك اليوم.

- **الرضا الوظيفي**:

أشار **Grégor Bouville** إلى أن العديد من الدراسات التي نشرت في السبعينات:

Johns, - Muchinsky, 1977 -Porter & Steers, 1973 -Waters & Roach, 1971, 1973) (1978) قد أظهرت أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والغياب، كما أشار إلى دراسة أخرى ل Brooke (1986) حيث وضع نموذجا يربط الرضا عن العمل بشكل غير مباشر بالتغيب عن العمل من خلال المشاركة والالتزام في العمل ليصل أن لديهم صلة مباشرة مع الغياب.³

و يرى كل من **Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot** أن الغياب يزيد مع تدهور ظروف

العمل مثل الأجور، الأمن الوظيفي، ساعات العمل والوقت، نوع النشاط، كثرة التنقل من وظيفة لأخرى...⁴

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

² Grégor Bouville, " les modeles explicatifs de l'absenteisme : question de mode?", 18ème Congrès de l'AGRH Fribourg-Suisse, septembre-2007, P7.

³ Ibid, P 4 et 6.

⁴ Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot, " Les absences au travail: une analyse à partir des données françaises du Panel européen des ménages", revue économie et statistique N° 408-409, 2007, P 51.

- مهارة وكفاءة العامل: في دراسة قام بها **Heilbronner** في فرنسا أكدت أنه من أسباب الغياب هو مهارة الأفراد، حيث تم التأكيد أنه يتزايد حجم الغياب مع قلة مهاراتهم، هذا يعكس لنا شعور الفرد بعدم كفاءته في أداء عمله، ومن ثم عدم رضاه عنه، فالواجب على الإدارة تدريب عمالها كأحد أهم الحوافز التي تشجع الأفراد على العمل، وتضمن رضاهم عنه.¹

- الأجور و المكافآت: إن انخفاض الأجور من الأسباب التي تدفع العامل للتغيب، لانخفاض وتدهور معنوياته وضعف مردوديته مما يجعله يفكر في ترك الوظيفة و البحث عن عمل آخر يتقاضى من خلاله أجرا مرتفعا، أما المكافآت فإن لها تأثير على رضا العامل حيث ارتفاعها يعتبر حافزا لزيادة انضباط العامل و مواظبته على الحضور.²

- إضافة لعوامل أخرى كالإرهاق أو التعرض لاضطرابات عصبية أو الاتصال الغير الجيد بين الإدارة والعمال أو بين المستويات الإشرافية، مثل هذه الأمور تؤثر على المدى البعيد في محاولات العمال الانقطاع عن العمل.³

3.1.II. الظروف الخارجية

- المسافة بين المنزل ومكان العمل: سبب آخر ركز عليه الباحثون وهو المسافة بين مكان العمل والمنزل والوقت الذي تستغرقه رحله السفر من المنزل إلى العمل فهناك فرق بين من يقضي نصف ساعة في السفر ومن يقضي أقل من نصف ساعة.

وقد أوضحت المؤشرات أن معدل التغيب يزداد بصورة ملحوظة بالنسبة للذين يسكنون بعيدا عن العمل.⁴

¹ عزبون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² حاج محمد فاطمة، عمراني نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ مجلة العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره.

⁴ مجلة العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره.

- وسائل النقل: يعتبر النقل وسيلة هامة للعمال خاصة في المدن الكبرى التي تتطلب في غالب الأحيان ما بين ساعة و ثلاثة ساعات للانتقال من المسكن لمقر العمل، وهذا الوقت الطويل له أثره على العامل الذي يصبح غائبا نفسيا رغم حضوره الجسدي و كذلك دفعه إلى التأخر العمدي من جهة أخرى.

- النشاطات خارج العمل: يلاحظ على بعض الموظفين مواجهة لأعمال منزلية و رعاية لأطفالهن، كما يمكن للعمال الذين يتقاضون أجورا منخفضة مزاوله عمل آخر لتحسين دخولهم، وفي كلا الحالتين سيضطرون للتغيب.¹

كما أشار كل من **Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot** أن ممارسة الرجال المسؤولية داخل الجمعية و / أو رعاية شخص هو أحد العوامل التي تزيد من احتمال الغياب.²

- الأعدار المفبركة: يشير "زهور غربي" للبعض منها كاستخراج الوثائق الإدارية، فيجد الموظف هذه الحجة أفضل مهرب للتغيب ليوم أو يومين. كما تقدم العديد من التقارير الطبية الغير حقيقية التي تقوم بعض المستشفيات والمراكز الصحية بمنحها للموظفين، تتضمن الترخيص لهم بإجازات مرضية غير مستحقة، ويرى الكثير من الملاحظين أن هذا الأمر شاع كثيرا واستسهله الناس حتى بات وسيلة سهلة للتخلف عن العمل، وأصبح ما يكون من الأعدار هو إهداء موت الأقارب في سبيل التغيب.³

II.2. آثار التغيب

من الملاحظ أن عدد حالات التغيب تؤثر بالسلب على المؤسسة أو العمل بصرف النظر عن سبب هذا الغياب سواء كان بعذر من مرض أو إصابة عمل أو غيره أو بدون عذر.

أما فيما يخص آثار التغيب على المؤسسة نذكر منها:

¹ قادة رضوان- فزة براهيم: " التغيب داخل المؤسسة "، مذكرة ليسانس، جامعة سعيدة، 2012-2013، ص 20.

² Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot, Op Cit, P 59

³ زهور غربي، مرجع سبق ذكره.

- يكلف المؤسسة تكاليف عالية رغم عدم تقاضي العامل لأجرة مدة غيابه، لأن ذلك يؤدي لزيادة في الأجور المباشرة (مثلا واجبات إضافية لبعض العمال) وكذا عناصر التكاليف غير المباشرة.
- تنقلات فورية غير المدروسة بين العاملين الأمر الذي يكون غير مقبول بسهولة للبعض للقيام بأعباء الآخرين مما يؤدي لانخفاض الروح المعنوية.
- استخدام عدد من العمال زائد عن الحاجة، حتى انه وصل إلى الثلث في بعض المؤسسات.
- هناك إمكانية أن يكون العامل الذي حل محل العامل المتغيب أقل منه كفاءة ومهارة وهذا يؤثر في قيمة الإنتاج.
- إعاقة الإنتاج و نقص في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة مما يضر بسمعة و مركز المؤسسة.
- العمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة.¹
- يؤدي التغيب إلى اضطراب برنامج عمل المشرفين إذ يؤثر على باقي المصالح والوظائف في الإدارة من تخطيط، تنظيم و رقابة إلى غير ذلك، إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص الحادث مما يستدعي تعديلات ومراجعات لبعض الوظائف لتدارك الخلل الغير منتظر.
- أما فيما يخص آثار التغيب على العامل نذكر منها:
- في بعض المصانع تقوم بتشغيل العمال بأكثر من قدرتهم لكي تسد جزء من الغيابات وهذا ما يعرض العامل للإرهاق مما يؤدي إلى احتمال انقطاعه عن العمل في اليوم الموالي.²
- تدهور علاقة الموظف مع الإدارة التي تعتبره ناقص للكفاءة وروح المسؤولية داخل المنظمة.
- قد يفقد العامل فرص في الترقية وفي الحوافز المالية، إضافة لإمكانية تدهور مستواه المعيشي بسبب كثرة الخصم من الراتب.

¹ مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

² مجلة العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره.

- كثرة الغيابات ستؤثر بالضرورة على السيرة الذاتية للموظف و التي قد تكون عائق في حصوله على وظائف أخرى إن اقتضى الأمر.
- إن كان العمل يتم بنظام الفريق سيؤدي التغيب إلى كثرة المنازعات والمشاحنات بينهم، لعدم وجود عمال إضافيين يخلفون أولئك المتغيبين.
- كثرة تغيب العامل تؤدي إلى انخفاض في مردوديته ومستواه وتقهقر مهارته.
- يؤثر التغيب على ذهنية وسلوك الموظف وحتى في علاقته مع زملائه في العمل.¹

II.3. الطرق المستخدمة للحد من الغياب

- استخدمت طرق متعددة للحد من الغياب في المؤسسات المختلفة وبدرجات متفاوتة من النجاح، ومن هذه الطرق ما يذكره مصطفى نجيب شاويش كما يلي:²
- استخدام العقاب للحد من الغياب: يلجأ الكثير من المسؤولين إلى استخدام العقاب وبطرق مختلفة، فقد يتم معنويا أو أدبيا مثل وضع بطاقة من لون معين، ومختلف عن لون بطاقات بقية العاملين وذلك للعامل الذي يتغيب كثيرا ليقع عليها عند حضوره إلى العمل مما يلفت نظر زملائه إلى أنه كثير التغيب، أو أن يتم نشر أسماء العاملين الذين يتغيبون كثيرا في لوحة الإعلانات في المؤسسة وذلك لفترة معينة. كما قد يكون العقاب ماديا كحرمان العامل من العلاوات و من الأجر الإضافي والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها زملاؤه، كما قد يدخل عامل المواظبة ضمن عوامل تقييم أداء العاملين، وبذلك يتأثر التقدير الذي يحصل عليه العامل، وسيؤثر بدوره في ترقية الفرد وعلاواته، كما قد تخصم من راتبه أجره تلك الأيام التي تغيب فيها.
 - وفي الحالات القصوى قد تلجأ المنشأة إلى فصل العامل، بعد أن تكون قد استنفذت العقوبات المختلفة (إنذار، إيقاف لمدة محدودة...) فإذا لم يرتدع العامل واستمر في تغيبه قامت المنشأة بفصله نهائيا منها.

¹ حاج محمد فاطمة، عمراني نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ص 119-120.

- المكافآت للحد من الغياب: تلجأ بعض المنشآت إلى منح المكافآت للحد من الغياب وقد تكون:

أ- المكافأة الأدبية: يكون عن طريق نشر أسماء أكثر العاملين مواظبة في لوحة شرف، تعلق في مكان بارز في الشركة، حتى يمكن لأكثر عدد من العاملين الاطلاع عليها.

ب- المكافأة مالية: تكون في المناسبات خاصة العاملين المواظبين بانتظام على أعمالهم.

ج- المكافأة بطريقة مختلفة: ويكون ذلك بالسماح بيوم إجازة إضافي للعامل المواظب على عمله في الشهر السابق، أو تضاف عدة أيام في السنة على إجازة الفرد المواظب، وقد يتعرض البعض على هذه الطريقة بأن ذلك يجعل الغياب قانونياً، أي أن المنشأة تسمح في هذه الحالة بالانقطاع عن العمل بشكل رسمي، ويرد على ذلك بأن مثل هذا الغياب يكون معلوماً بشكل مسبق، ويمكن أخذه في الاعتبار عند تخطيط برنامج العمل القادم.

- تدريب المشرفين: إن تدريب المشرفين على أساليب الإشراف السليمة والعمل على اكتسابهم لمهارات العلاقات الإنسانية الصحيحة تساعد في خفض الغياب كون رضا الأفراد عن الأسلوب السليم للمشرف وتقبلهم له يساعد في زيادة المواظبة و الانضباط في الحضور، وعلى العكس من ذلك فإن أسلوب الإشراف الغير المناسب يؤثر تأثيراً كبيراً في رفع معدل الغياب.

كما اقترحت طريقة أخرى من طرف شركة الهواتف بمدينة نيويورك في (الولايات المتحدة الأمريكية) تتمثل في إتباع الخطوات الآتية :¹

1- استفسر: رجب بعودة الموظف إلى عمله ثم استفسر منه عن سبب غيابه.

2- حقق أو استقصى: في حال تكرار غياب الموظف قم بالتحقيق والاستقصاء عن ذلك، فإذا تبين أن حالته غير

جيدة، قم بإحالته إلى طبيب لفحصه وتبيان حالته الصحية.

3- استشر: في حالة استمرار الغياب دون عذر، قم بمراجعة سجل الغياب للموظف، ثم أخبره عن سياسة الشركة

بذلك.

¹ المرجع السابق، ص 120-121.

4- حذر: وهذا يشمل مراجعة حال هذا الموظف ودراستها على مستوى الإدارة (مع مديره)، ثم قم بتحذيره وتنبيهه من احتمال فقدانه لوظيفته.

5- هدد (أنذره): في حال استمرار الوضع على ما هو عليه دون أي تغيير، وبموافقة مسبقة من الإدارة التنفيذية، وجه له انذرا نهائيا.

6- افصل (أطرد): أخيرا يمكن القيام بفصل الموظف بإنهاء خدماته بعد الحصول على موافقة الإدارة على ذلك، و إبلاغه بهذا القرار بمجرد عودته إلى الشركة.

كما يقترح محمد سعيد أنور السلطان في هذا الشأن إعداد سجل خاص لحالات الغياب توضح فيه البيانات التالية:¹

- اسم الموظف الغائب : فهناك أفراد يكثرون من الغياب بطبيعتهم، والأسباب الرئيسية لهذا السلوك من المحتمل أنها تكمن في الفرد ذاته، والأمر يكون خطيرا إذا كان 10% من العاملين بالمشروع على سبيل المثال يمثلون نسبة 70% او 80% من حالات الغياب الكلية، ومن البديهي اتخاذ موقف إزاء هذه الظاهرة الخطيرة، ويحسن أن تبدأ الإدارة علاج المشكلة عن طريق سلمي في أول الأمر ويكون ذلك عن طريق الإرشاد و توفير البرامج التدريبية المناسبة للعاملين كثيري الغياب، وإذا فشلت هذه المحاولات السلمية تلجأ الإدارة إلى الإنذار، وتندرج منه إلى توقيع عقوبات تتدرج في شدتها إلى أن تصل إلى عقوبة الفصل إذا اقتضى الأمر ذلك.

- سبب الغياب : هناك أسباب كثيرة يعطيها العاملون لتفسير سبب غيابهم مثل المرض الذي يكون حوالي نصف حالات الغياب، وهذا السبب يستدعي الحيطة من جانب الإدارة، و قد يستلزم ذلك توفير زيارات طبية يقوم بها أطباء للمتغييبين في منازلهم، أو أن تطلب الإدارة من المتغييبين تقديم شهادات طبية من متخصصين عقب عودتهم بعد فترة الانقطاع عن العمل، أو يحال الموظف الذي يطلب إجازة مرضية إلى جهة طبية مختصة لتوقيع الكشف الطبي عليه وتقرير مدى الحاجة إلى منحه إجازة مرضية ويحدث ذلك بصفة خاصة في المشروعات التي تمنح إجازات طبية بأجر كامل،

¹ محمد سعيد أنور السلطان، مرجع سبق ذكره، ص 105-107.

وقد تكون هناك أسباب أخرى للغياب مثل الحوادث أو ازدحام الموصلات أو العناية بطفل مريض (بالنسبة للعاملات) إلى غير ذلك من الأسباب.

وكل هذه الأسباب تقتضي عناية من جانب الإدارة والمساهمة في حل هذه المشكلات بقدر الإمكان، على أنه تجدر الإشارة إلى أن معظم المشكلات التي تثيرها حالات الغياب يبقى حلها إلى حد كبير في أيدي العاملين أنفسهم.

- **تاريخ الغياب:** إن إثبات حالات الغياب حسب تواريخها تظهر غالبا ظواهر هامة مثل الغياب يومي الخميس و الأحد أي قبل وبعد العطلة الأسبوعية مباشرة، وكذلك قبل وبعد العطلات الرسمية، أو في مناسبات رياضية مثل مباريات كرة القدم، أو غيرها.

هذه الحالات تدل في الواقع على عدم تقدير المسؤولية من جانب الأفراد، وتصحيح ذلك يتطلب من الإدارة أن تبذل دورا كبيرا في تدريب الموظف على السلوك القويم بالإضافة إلى فرض رقابة شديدة والعقاب الصارم إذا لم الأمر ذلك.

- **الجنس:** في المشروعات التي توظف نسبة كبيرة من النساء يرتفع عادة معدل الغياب، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى كون المرأة "ربة البيت" إلى جانب كونها عاملة في ذات الوقت، ومسؤولياتها الأسرية قد تدفعها في بعض الأحيان إلى التغيب عن مقر العمل، وهذه الظاهرة كسابقتها تتطلب تدخل الإدارة و المساهمة بقدر الإمكان في معاونة العاملات في حل مشاكلهن، وقد يكون ذلك بتعديل مواعيد العمل للنساء أو بتوفير دار للحضانة لرعاية أطفالهن أو غير ذلك من مجالات المساهمة، وهنا أيضا لابد من فرض الرقابة الشديدة من جانب الإدارة على هذه الظاهرة وفرض العقاب الصارم إذا تطلب الأمر ذلك.

- **ظروف العمل:** هناك عوامل أخرى لها صلة بكثرة حالات الغياب ولكنها عوامل متعلقة بظروف و بيئة العمل ذاتها، مثال ذلك: زيادة ساعات العمل اليومي، رتبة العمل، ضعف الإشراف، ضعف الرقابة على الإنتاج أو سوء ظروف العمل فيما يتعلق بالحرارة الشديدة أو الرطوبة الشديدة أو عدم التهوية الكافية لمكان العمل أو التعرض للأمراض المهنية أو غير

ذلك من الأسباب. ومن البديهي أن التغلب على هذه المشكلة يكون عن طريق تحسين ظروف العمل في المشروع كما أن هذا الأمر داخل في نطاق مسؤولية الإدارة.

4.II. اقتراحات الباحثين لمحاربة الغياب

قد يكون من الصعب القضاء على ظاهرة التغيب، وعليه يسعى المختصون و الباحثون إلى التخفيف من حدتها، لكونها تكلف الإدارة تكاليف باهظة فعلى سبيل المثال يصرح موقع الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي عبر الأنترنت بأن التقديرات تشير إلى أن التغيب يكلف المملكة المتحدة حوالي 13 مليار جنيه إسترليني سنوياً، الأمر الذي يستدعي أخذ التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة توفير الإدارة للخدمات الترفيهية للعمال (قاعة ألعاب- كفتيريا- مكتبة مطالعة...) لتفادي ضغط العمل وبالتالي تجنب الموظف للغياب.
- 2- قيام الإدارة بوضع استمارات خاصة بالعمال لتقييم أدائهم.
- 3- ضرورة إتباع الإدارة للقوانين الصارمة و الردعية بمختلف أشكالها.¹
- 4- كتابة بعض الإرشادات الواضحة للمديرين علاوة على خضوعهم لعمليات تدريبية حول كيفية التعامل مع التغيب عن العمل، وكذا إرشادات للموظفين عن تقارير التغيب.
- 5- تحميل المديرين مسؤولية التعامل مع التغيب عن العمل بدلاً من ترك هذا الموضوع إلى قسم الموارد البشرية.
- 6- إشراك ممثلي الموظفين في عملية المراقبة.
- 7- الاستعانة بالكمبيوتر في الاحتفاظ بسجلات التغيب عن العمل مع إدخال آليات يمكن من خلالها توضيح التغيبات عن العمل التي تفوق مستوى معين.
- 8- القيام بمقابلات شخصية عند العودة إلى العمل.¹

¹ بن عطاء الله سميحة: " التغيب عن العمل وانعكاسه على أداء العامل داخل المؤسسة "، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2014/2015، ص 48.

9- متابعة عملية تغيب الموظفين عن قرب ومحاولة معرفة أسبابها فقد تكون لمشكلة داخل الشركة.

10- قد تكون طبيعة العمل تضطر الموظفين للغياب ولكن يجب معرفة أسباب تغيبهم ومنعهم منعاً باتاً من التغيب

دون إذن وعلم ، حتى لا يتكرر ذلك.

11- وضع قانون وسياسة واضحة لمن يتغيب عن العمل وجعل موظفيك يلتزموا بها.

12- قم من حين لآخر بمكافأة أقل موظفيك تغيياً عن العمل وامتدحه أمام زملاءه مما سيجعلهم يقلدونه.²

إضافة لإقتراحات أخرى كتوفير الظروف المناسبة للعمل، و الوقاية من الحوادث و الأمراض، وكذا إتاحة فرص الحصول

عل فترات راحة واستحمام وتحسين العلاقات بين العمال والادارة وأصحاب العمل إلى غير ذلك، وباعتبار عدم قدرة

الإدارة على توفير واعتماد كل هذه التوصيات فإنها مطالبة بالحرص على أكبر عدد منها عملاً بقاعدة ما لا يدرك كله لا

يترك جلّه.

¹ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، "مراقبة الحضور والتغيب عن العمل"، تاريخ التصفح 15 مارس 2016. www.abahe.co.uk

² المستشار لتطوير الأعمال، "غياب الموظفين عن العمل"، تاريخ التصفح 28 مارس 2016. <http://theconsultant1.com>

خاتمة الفصل الأول

كان هذا الفصل بمثابة حوصلة لأهم الجوانب النظرية للتغيب، حيث تعددت أسباب الظاهرة و الطريق واحدة لا تكاد تخرج عن كونها تكبد الدول خسائر كبيرة. مع هذا تبقى مجرد دراسة نظرية لا تعبر بالقدر الكافي عن التغيب، ليأتي الشق العملي ليكون الجانب الأهم في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار العملي لظاهرة التغيب

تمهيد

يعتبر الإطار العملي للتغييب الجانب البارز كونه يعبر فعليا عن الجانب الملموس و الواقع المعاش لهذه الظاهرة، حيث لا يمكن أن تكون الدراسة مجرد حبر على ورق حبيست الكتب والمجلات، ولعنا سنحاول تسليط الضوء على موضوعها ميدانيا وهو ما قمنا بتجسيده في هذا الفصل من خلال سرد الدراسات السابقة لباحثين ومختصين أو من خلال الدراسة المتوصل إليها.

1. الدراسات السابقة

1.I. دراسة صالحة عيسان، علي كاظم، جبهة العاني، هلال النبھاني، خالد الهنائي وسالم السكيتي:¹

تحت عنوان: "أسباب غياب المعلمين العمانيين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية".

هدف الدراسة: التعرف على أسباب غياب المعلمين عن الدوام الرسمي في سلطنة عمان، وهل تختلف هذه

الأسباب باختلاف النوع والخبرة والحالة الاجتماعية ومكان العمل.

تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 660 معلم ومعلمة تم اختيارهم من خمس مناطق تعليمية كما جمعت

المعلومات عن طريقة استبيانية مكونة من 75 سؤال توزعت على ستة محاور.

نتائج الدراسة: إن أهم أسباب غياب المعلمين تتمثل في:

1- وجود سببان يعودان إلى محور برامج الاعداد المهني للمعلم والمتمثلة في كون البرامج تفتقد إلى تكوين

حب الإنتماء لمهنة التعليم لدى المعلم، كما أنها تفتقد إلى إكتساب المعلمين مهارات تتعلق بدورهم

الإداري بالمدرسة.

2- أسباب أخرى تعود إلى إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم، هذا الاخير يعاني من طول فترة

الدوام، وغياب معايير محددة للترقية، كما أن الحوافز والأجور التي يتقاضاها لا تتناسب و حجم

العمل الذي يقوم به، إضافة إلى أن فرص التطور المهني لازالت غير متوفرة بالشكل الذي يطمح إليه

المعلم.

3- كما كشفت الدراسة عن سبب واحد مرتبط بمرض أحد أفراد الأسرة.

¹ صالحة عيسان، علي كاظم، جبهة العاني، هلال النبھاني، خالد الهنائي وسالم السكيتي: "أسباب غياب المعلمين العمانيين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية"، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، الأردن، المجلد 7، عدد 01، 2011، ص1-22.

I. 2. دراسة بن عطاء الله سميحة:¹ تحت عنوان: " التغيب عن العمل وانعكاسه على أداء العامل داخل

مؤسسة عمومية للصحة الجوارية".

هدف الدراسة: معرفة ظاهرة التغيب و انعكاساتها على أداء العامل داخل المؤسسة.

تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 50 عامل و عاملة بمؤسسة عمومية للصحة بورقلة حيث تم اختيار العينة بطريقة المعاينة العشوائية الطبقية، بإستخدام إستبيان.

نتائج الدراسة: أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على:

1- الانسحاب المتكرر للعامل يساهم على فقدان روح الجماعة .

2- التظلمات الحاصلة في المؤسسة مؤشر لعدم ممارسة السلطة و المسؤولية بشكلها الصحيح وبالتالي تساهم في تغيب العامل عن عمله.

3- تغيب العامل عن عمله يساهم في تكوين شخصية لامبالية ولا مسؤولة داخل المؤسسة.

I. 3. دراسة Sabine Chaupain-Guillot, Olivier Guillot:² تحت عنوان:

"Les déterminants individuels de l'absentéisme au travail. Une comparaison européenne."

هدف الدراسة: التعرف على السلوكيات والمحددات الفردية للتغيب من المنظور الأوروبي.

تنطوي الدراسة تقريبا على جميع الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي باستثناء (السويد)، للموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 17- 64 سواء في القطاع الخاص أو العام.

نتائج الدراسة:

1- الغياب أقل تكلفة للموظفين، وبالتالي هو نتيجة لذلك.

2- النساء أكثر عرضة للتغيب، كما أن وجود أطفال صغار بعمر أقل من 3 سنوات يزيد من ظاهرة التغيب.

¹ بن عطاء الله سميحة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot, Op Cit, P 45-

3- الحالة الصحية، مستوى الرضا الوظيفي، دخل الأسرة، حجم المنشأة، نوع عقود العمل، الحالة الاجتماعية هي بعض العوامل التي لها تأثير معنوي على تغيب الموظف ومماثل في جميع البلدان تقريبا.

4.I دراسة Chevalier Anne, Goldberg Marcel¹: تحت عنوان:

" L'absence au travail: indicateur social ou indicateur de santé "

هدف الدراسة: محاولة تقدير أسباب التغيب خاصة الطبية منها وكذا التي لها علاقة بالعوامل الاجتماعية والمهنية.

طبقت الدراسة على عينة مكونة من 156.000 عامل بشركة نقل و توليد الكهرباء و الغاز بفرنسا.

نتائج الدراسة:

1- تتغيب المرأة أكثر من الرجل، كما أشارت الدراسة أن 63% من النساء و 44% من الرجال يتغيبون

على الأقل مرة في السنة.

2- العمال الأقل كفاءة (عمال التنفيذ) يتغيبون بمقدار 2.3 مرة أكثر من الإطارات.

3- الغيابات الطويلة تتعلق في الأساس بالمشاكل الصحية الجدية و بدرجة أقل بالعوامل المهنية.

4- الغيابات القصيرة تعود للإضراب و لعوامل اجتماعية مهنية (ظروف العمل، تعويض ساعات العمل...)

أو الشعور بعدم الرضا و القلق على المستقبل، وعدم الدقة في المسؤولية... وهي تلعب فيه دورا مهما،

إضافة لعوامل فردية كمكانة المنصب المشغول في حياة الفرد، الأحداث العائلية.

¹ Chevalier Anne, Goldberg Marcel: "L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ? ", revues Sciences sociales et santé, Volume 10, n°3, 1992.

5.I. دراسة B. Lipszyc, Sébastien Laurent¹: تحت عنوان:

" L'absentéisme dans une institution hospitalière: les facteurs déterminants "

هدف الدراسة: دراسة محددات التغيب.

طبقت الدراسة بمعهد طبي ببلجيكا حيث شملت العينة 3300 عامل.

نتائج الدراسة:

- 1- تغيب النساء أكثر من الرجال خاصة فيما يخص الغيابات الطويلة.
- 2- تتزايد ظاهرة التغيب مع تقدم العامل في السن ولمدة طويلة.
- 3- كثرة تغيب عمال التنفيذ الأقدم في العمل سواء تعلق الأمر بالغيابات الطويلة أو لمدة قصيرة.
- 4- العمال الذين يعملون بالتوقيت الكامل يتغيبون أكثر من أولئك الذين يعملون بالتوقيت الجزئي.
- 5- العامل غير العازب (متزوج(ة)، مطلق(ة)، أرمل(ة)) يمثل مؤشر لإحتمال تغيبه عن العمل.

6.I. دراسة Thierry Rousseau²: تحت عنوان:

" Travail et changement: L'absentéisme des solutions à bâtir ensemble "

هدف الدراسة: وضع مختلف الفرضيات المفسرة للتغيب ومن ثم إقتراح الطرق المناسبة لمواجهة الظاهرة، حيث طبقت الدراسة بالقطاع الصناعي في نشاط تجهيزات السيارات على عينة مكونة من 1200 عامل بمنطقة Rhône-Alpes.

نتائج الدراسة:

1- كلما كان الغياب قصير من حيث المدة كلما تسبب في اضطراب في الإنتاج لأن الأمر يتعلق بإعادة

تنظيم الفرق، تدارك النقص الحادث، إيجاد حلول فورية...

2- كلما تقدم العامل في السن قل تكرار التغيب عنده، غير أنه يتميز بطول المدة.

¹ B. Lipszyc, Sébastien Laurent: " L'absentéisme dans une institution hospitalière: les facteurs déterminants "Brussels Economic Review, vol. 166, 2000.

² Thierry Rousseau : " Travail et changement: L'absentéisme des solutions à bâtir ensemble ", revue de la qualité de vie au travail, N°300, Janv-Fév, 2005.

3- كثرة الغيابات للعمال الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) وفي مختلف السنوات العمرية.

4- تساوي حالات الغياب بين فئة العمال الشباب (العمر أقل من 30 سنة) وفئة العمال الذين تبلغ

أعمارهم بين 30- 45 سنة.

7.I. دراسة Alain Chevance¹ تحت عنوان:

" Travail et changement: L'absentéisme des solutions à bâtir ensemble "

هدف الدراسة: شرح أسباب التغيب و علاقته بمنظومة العمل و إيجاد وسائل العلاج.

طبقت الدراسة بقطاع الخدمات التجارية في نشاط تشغيل شبكة الحافلات بمدينة Quimper البريطانية على

عينة مكونة من 125 عامل من بينهم 104 سائق.

نتائج الدراسة:

1- الغيابات المرضية تمثل نسبة 90 % عند السائقين و 80 % من المجموع الكلي للغيابات، وهذا يطرح

مشكل تعويض العامل المتغيب مقارنة ببقية الفئات كون عمله لا يمكن تأخيريه أو تأجيله، بإعتبار كل

السائقين في الخدمة.

2- وجود علاقة بين التغيب و الأقدمية في العمل.

3- معاناة كبار السن من السائقين من شدة الإجهاد البدني.

4- الزيادة المستمرة في حركة المرور وزيادة المتطلبات من حيث الالتزام بالمواعيد يجعل وقت الاسترجاع بين

مسارين عشوائيين، الأمر الذي يستدعي تقليص أوقات العمل.

¹ Alain Chevance : " Travail et changement: L'absentéisme des solutions à bâtir ensemble ", revue de la qualité de vie au travail, N°300

Janv-Fév, 2005.

8.I. دراسة **Carlos Restrepo, Elvira Salgado**¹: تحت عنوان:

" Types of contracts and worker absenteeism in Colombia "

هدف الدراسة: استكشاف العلاقة بين الغياب وأنواع من عقود التوظيف انطلاقاً من المعلومات المتاحة من وكالة الإحصاء الحكومي.

نتائج الدراسة:

- 1- النساء أكثر عرضة للتغيب عن العمل مقارنة بالرجال، ويزيد هذا الاحتمال إذا كانت المرأة متزوجة.
- 2- العمال مع عقود مكتوبة هم أكثر عرضة للتغيب عن العمل من ذوي العقود اللفظية.
- 3- العلاقة بين العقود المكتوبة والغياب هو إيجابي وهام.
- 4- العمال الذين يعملون في شركات صغيرة أقل عرضة للتغيب من أولئك الذين يعملون في الشركات الكبيرة.
- 5- العمال الكبار في السن أكثر تغيباً عن العمل.
- 6- الجمع بين العمل ومزاولة الدراسة يؤدي إلى زيادة تغيب العامل عن العمل.
- 7- العمال الذين لديهم مستويات منخفضة من التعليم أقل غياباً من ذوي التعليم الجامعي.
- 8- العمال الذين يعيشون في بوغوتا العاصمة، هم أكثر عرضة للغياب من أولئك المتواجدين في المناطق الأخرى.

¹ Carlos Restrepo, Elvira Salgado : "Types of contracts and worker absenteeism in Colombia ", Journal of Business Research 66 (2013).

9.I. دراسة M.Prabhu¹: تحت عنوان:

" A Study in a Steel Organisation on Employees Absenteeism "

هدف الدراسة: هناك هدفان: رئيسي يتمثل في دراسة أسباب تغيب الموظفين عن العمل، و أهداف ثانوية تتمثل في تقييم وعي الموظفين بشأن تأثير الغياب على الإنتاجية، اقتراح الحلول المناسبة للحد من الغياب...

وتم جمع البيانات من 100 وحدة في شركة تصنيع الصلب.

نتائج الدراسة:

1- معظم المستجوبين غائبون بعد استفادهم لمدة العقوبة المسلطة عليهم من قبل الشركة.

2- يجب على الشركة أن توفر المزيد من الإجازات الخاصة للمناسبات الهامة وكذلك على أساس الإجازة الطبية، الأمر الذي قد يقلل من التغيب عن العمل.

3- انخفاض الأجور يؤدي إلى الغياب كون هذا الأخير يسمح للعمال مزاوله وظائف أخرى تسمح لهم بتحسين مداخيلهم.

4- ظروف العمل غير المناسبة تزيد من ظاهرة الغياب.

5- سوء صحة الموظف و ظروفه الشخصية هي من المعايير الرئيسية التي تؤدي بالعامل للتغيب عن العمل.

6- اقتراح على الشركة توفير إجازة مدفوعة الأجر في الأيام المهمة كالمهرجانات المحلية.

¹ M.Prabhu : " A Study in a Steel Organisation on Employees Absenteeism ", Indian Journal of Economics and Development, Vol: 1 | Issue: 3 | March 2013.

10.I. دراسة Dumas Marc¹: تحت عنوان:

" De la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques.

هدف الدراسة: مناقشة أسباب الغياب وكذا إعطاء التوصيات المناسبة.

أجريت الدراسة بشركة ذات نشاط صناعي مختصة في مواد التجميل، حيث شملت الدراسة 732 عامل.

نتائج الدراسة:

1- يتغيب العمال كونهم يعانون من المرض، الضغوطات، القلق، أمراض الظهر...

2- الاهتمام بصحة العمال بنفس القدر الذي يعطى لجودة المنتجات.

3- من الإجراءات العملية والتي تساهم في الحد من الغياب زرع الإخلاص والمشاركة بين العمال.

11.I. دراسة زرفاوي آمال²: تحت عنوان: " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ".

هدف الدراسة: هو دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الجزائرية، حيث

شملت الدراسة خمسة محاور خصص منها المحور الرابع لدراسة ظاهرة التغيب، وقد تكونت العينة من 897 عامل

بمؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة.

نتائج الدراسة:

1- عدم الرضا عن العمل يؤدي إلى انتشار ظاهرة التغيب.

2- كلما ازدادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل.

3- عدم المساواة بين العمال يضطرهم إلى التغيب.

¹ Dumas Marc : "De la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques", Hyper Article en Ligne, Sciences de l'Homme et de la Société, consulter le 16 Avril 2016. <http://www.rechercheisidore.fr>.

² زرفاوي آمال: " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل"، رسالة الماجستير، جامعة بسكرة، 2013-2014.

4- صراع الأجيال حيث أن العمال الأكبر سناً لا يريدون نقل خبرتهم إلى الأقل سناً و يتكون لهم الأعمال لإنجازها و يتغيبون بحجة أنهم يتكون لهم فرصة التعلم، والأقل سناً ينزعجون من تصرفاتهم و يبادلونهم نفس الأمر و يتغيبون عمداً.

5- القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات فمثلاً العامل الجزائري يركز دائماً على أهمية المشاركة في المناسبات و الأعياد، ولذلك هو يرفض بشدة منعه من ذلك، مما يؤدي به إلى التغيب.

12.I. دراسة طلعت إبراهيم لطفي:¹ تحت عنوان: "تغيب العمال في المجال الصناعي".

هدف الدراسة: التعرف على العوامل الاجتماعية المؤدية إلى تغيب العمال داخل المؤسسات الصناعية، حيث أجريت الدراسة ب18 مؤسسة، والتي تمثل أهم أوجه النشاط الاقتصادي بمدينة الرياض، كما تضمنت عينة الدراسة 476 عاملاً.

نتائج الدراسة: اتضح أن مشكلة التغيب عن العمل، تحدث نتيجة عوامل كثيرة صنفت كالآتي:

أ - عوامل التغيب المرتبطة بالتنظيم الاجتماعي للمصنع:

- 1- كلما انخفضت المكانة المهنية للعامل، زاد تغيبه عن العمل.
- 2- يؤدي عدم رضا العامل عن عمله، إلى تغيبه عن العمل.
- 3- يؤدي تعرض العامل لمشكلات العمل المختلفة، إلى تغيبه عن العمل.
- 4- يؤدي عدم اهتمام المشرف بحل المشكلات العامل الشخصية إلى تغيبه عن العمل.

¹ جامعة الملك سعود كلية الآداب، "تغيب العمال في المجال الصناعي"، تاريخ التصفح 23 أبريل 2016. arts.ksu.edu.sa

ب - عوامل التغيب المرتبطة بالمجتمع:

- 1- تؤدي كثرة الالتزامات الأسرية والعائلية إلى تغيب العامل عن عمله.
- 2- تؤدي مشكلات السكن وظروف الإقامة إلى تغيب العامل عن عمله.
- 3- كلما بعدت المسافة بين المسكن ومقر العمل، زاد تغيب العامل عن عمله.
- 4- كلما قلَّ دخل الأسرة، زاد تغيب العامل عن عمله.
- 5- يؤدي عدم كفاية الدخل للاحتياجات الضرورية للأسرة إلى تغيب العامل عن عمله.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تحاول الجمع بين مختلف الأسباب الممكنة دون التركيز على

جوانب معينة دون الأخرى، إضافة إلى معالجة هذه الظاهرة باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

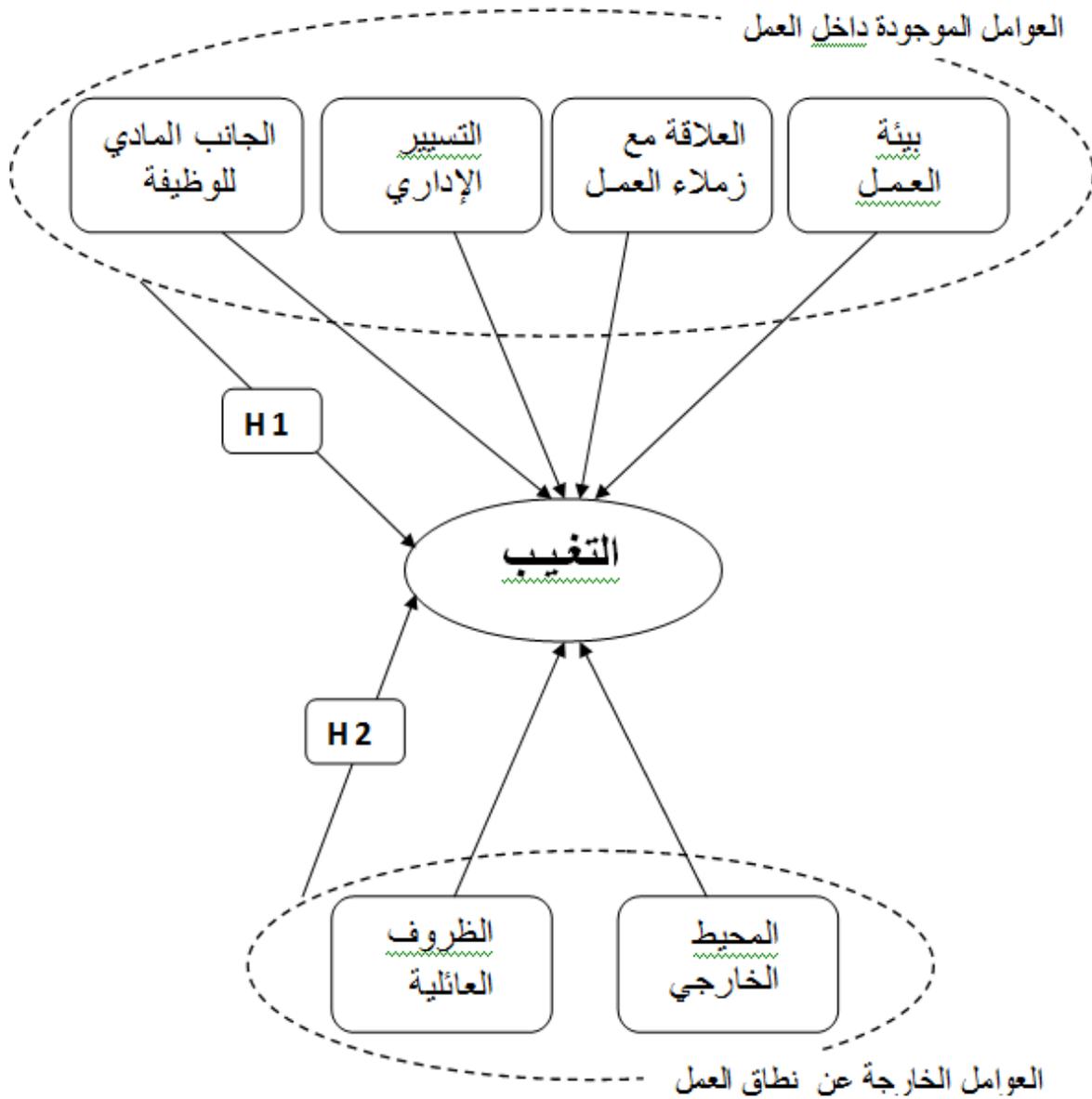
II. الدراسة التطبيقية لظاهرة التغيب

1.II. وصف المنهج المعتمد

1.1.II. نموذج الدراسة من خلال دراستنا لمختلف أسباب التغيب والتي تطرقنا إليها في الدراسات السابقة

قمنا بمحاولة جمع مختلف العوامل في نموذج واحد، كالتالي:

شكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

فرضيات نموذج البحث:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الموجودة داخل العمل على التغيب.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الخارجة عن نطاق العمل على التغيب.

بالنظر إلى تصميم النموذج وبما أن التغيب تؤثر فيه مجموعة من المتغيرات الكامنة، فإن أفضل طريقة لمعالجة النموذج هي طريقة المعادلات الهيكلية.

2.1.II. المعادلات الهيكلية

✓ هي امتداد للنموذج الخطي العام الذي يُمكن الباحثين من اختبار مجموعة من المعادلات الانحدارية بصورة متزامنة.

✓ مدخل إحصائي شامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة.

✓ أسلوب يستخدم لتحديد وتقدير نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات.¹

لقد تم توسيع نماذج المعادلات الهيكلية لتفحص علاقة سببية متعددة بحيث أنها تعالج التأثيرات الخطية

بين مجموعة من المتغيرات الكامنة (latente) التي تلعب دور المتغير التابع أو المستقل أو الاثنين معا، إن

مساهمة هذه الطريقة عند مقارنتها مع الطرق الكلاسيكية مثل الانحدار تمكن من معالجة التقديرات المتزامنة للعديد

من علاقات التبعية المترابطة فيما بينها.

كما أنها لا تقتصر على اختبار دلالة المعادلات المقدره وإنما أيضا على توفير إمكانية التقييم الشامل لنموذج

البحث المدروس.²

¹ ياسر فتحى الهداوي المهدي، "منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية"، مجلة التربية والتنمية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 40، أبريل 2007، ص 09-41.

² بن أشنهو سيدي محمد: "دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة دجيزي دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلة"، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2010، ص 222-223.

- أنواع المتغيرات الموجودة في المعادلات الهيكلية:¹

التصنيف الأول:

المتغيرات الكامنة: (latente) هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر، حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات/المؤشرات التي لها قياس كمي تمكننا من قياس المتغيرات الكامنة.

المتغيرات الظاهرة (الجليية): (Manifeste) هي المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على المتغير الكامن، كما يطلق عليها عدة مسميات مثل المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة أو المقاسة.

التصنيف الثاني :

المتغيرات ذات التأثير المباشر: هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج.
المتغيرات غير المباشرة: هي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

- مراحل تطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية:²

أولاً: يتأكد الباحث من جانبها النظري.

ثانياً: بناء شكل يوضح فيه العلاقات السببية.

ثالثاً: تحويل شكل العلاقات الخطية إلى نموذج هيكلية ونموذج للقياس.

رابعاً: اختيار النموذج المقترح.

خامساً: تقييم النموذج الهيكلية و تقييم جودة تطابق النموذج مع المعلومات المكتسبة.

سادساً: يتم من خلالها شرح وتحليل النتائج المتحصل عليها أو القيام بتغيير النموذج إذا لم يتم التوصل إلى

نتائج مرضية.

¹ المهدي الهداوي فتحي ياسر، مرجع سبق ذكره، ص 09-41.² شرفي جلول، " واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه "، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015، ص 115.

❖ مما تجدر الإشارة إليه أن مؤشرات التعديل في النموذج تجسد من خلال ما يقوله الدكتور ياسر فتحي الهنداوي:¹ " يضع الباحث نموذجاً تأسياً على الأدبيات أو نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة نموذجهِ للبيانات الميدانية، فإذا كانت المطابقة غير كافية فإن الإجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف المسارات (غير الدالة وإضافة عوامل تحسن من مطابقة النموذج) وتساعد هذه المؤشرات في تعديل نموذجهِ بحيث يصبح أكثر مطابقة و ملائمة للبيانات الميدانية."

2.II. تحليل النتائج

إختيار عينة الدراسة:

كان الهدف من وراء هذا البحث هو معرفة أسباب ظاهرة التغيب في الوظيف العمومي، وقد وقع الاختيار على موظفي المديرية الولائية للتجارة بولاية سعيدة، بحيث تم توزيع استبيان لأغراض هذه الدراسة على عينة من العمال لصعوبة الوصول الى كافة مفردات المجتمع المدروس، ليتم توزيع 94 استمارة غير أنه اعتمد منها على 84 فقط كون البعض لم يسترد و البعض الآخر تبين عدم صلاحيتها، لتكون نسبة الإسترداد تمثل 90.4٪.

تصميم قائمة الإستبيان :

حتى نضمن فهما و استيعاب للاستبيان المقترح للدراسة، حاولنا تبسيط الأسئلة وتجنبنا الغموض، إضافة لذلك تفادينا استعمال العبارات غير المفهومة والمصطلحات الفنية والعلمية التي لا يحسن فهمها غير أصحاب الاختصاص، كما اتبعنا سلم متنوع وذلك لقياس الأسئلة.

البرامج أو المعالجات المستخدمة في تحليل الإستبيان :

بعد الحصول على البيانات شرعنا في دراستها وتحليلها ومحاولة استغلالها للإجابة عن تساؤلات الدراسة حيث قمنا بتجميع البيانات المحصل عليها وتفرغها في برنامج SPSS 20 كما تمت المعالجة من خلال برنامج SMARTPLS وذلك لخصوصية البرنامج (النمذجة بالمعادلات الهيكلية وملائمته مع العينات الصغيرة) وذلك للاستفادة من نتائج هذه المعالجة في الحصول على معلومات صحيحة و دقيقة يسهل تحليلها.

¹ ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 09-41.

دراسة صدق وثبات الاستمارة: لمعرفة صدق وثبات الاستمارة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ وقد بلغت قيمته (0.64) ، هذا يعني أن معامل الثبات جيد، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ فأصبح يساوي (0.80) والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (01) : معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان

عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
16	0.64

المصدر: برنامج SPSS V20

من خلال الجدول يتضح أن معامل ألفا كرونباخ معنوي على إعتبار أن قيمته أكبر من 60%.

تحليل خصائص العينة : تم تحليل خصائص العينة بهدف التعرف على المتغيرات الديموغرافية، وكيفية توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير.

الجنس :

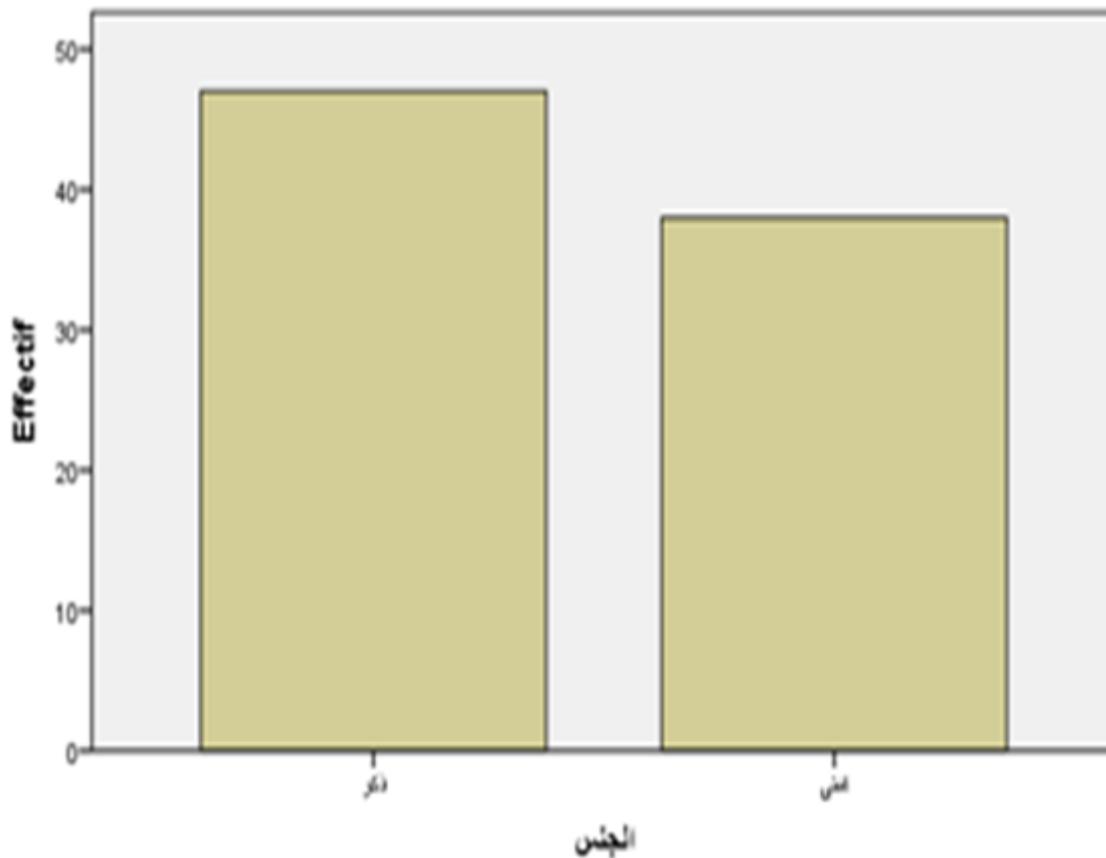
الجدول (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ذكر	47	55.3	55.3	55.3
2	أنثى	38	44.7	44.7	100
	المجموع	85	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55.3% من مفردات العينة ذكور وهذا يمثل 47 موظف، كما نلاحظ أن نسبة 44.7% من مفردات العينة تمثل إناث أي ما يعادل 38 عاملة من مجموع العينة الذي يمثل نسبة 100% أي ما يعادل 85 موظف مستجوب.

الشكل (02) يمثل التحليل البياني لجنس المستجوب



المصدر: برنامج SPSS V20

- الحالة الاجتماعية :

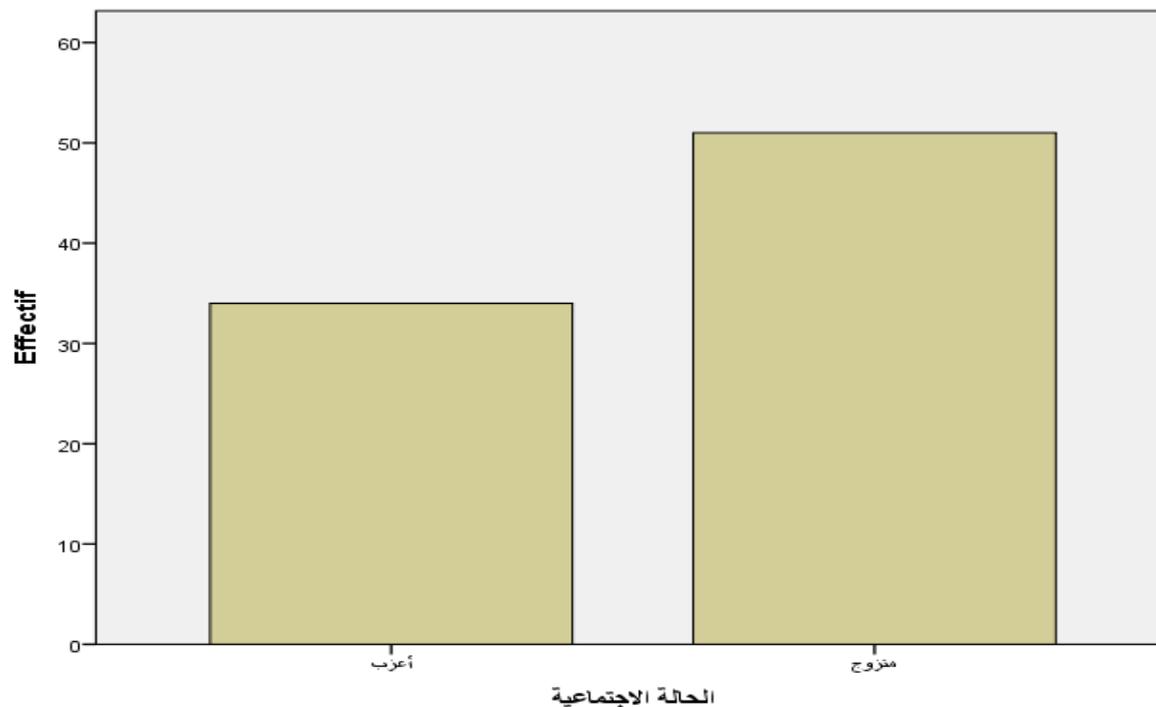
الجدول (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة التراكمية %	النسبة المؤكددة %	النسبة %	التكرار	البيان	الرقم
40	40	40	34	متزوج	1
100	60	60	51	أعزب	2
-	-	-	-	غير ذلك	3
	100	100	85	المجموع	

المصدر: برنامج SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 40% من مفردات العينة المستجوبة تمثل الفئة المتزوجة أي ما يعادل 34 موظف، كما نلاحظ من الجدول أن نسبة 60% من مفردات العينة تمثل فئة العزاب أي ما يعادل 51 موظف من مجموع العينة المستجوبة.

الشكل (03) يمثل التحليل البياني للحالة الاجتماعية للمستجوب



المصدر: برنامج SPSS V20

- العمر:

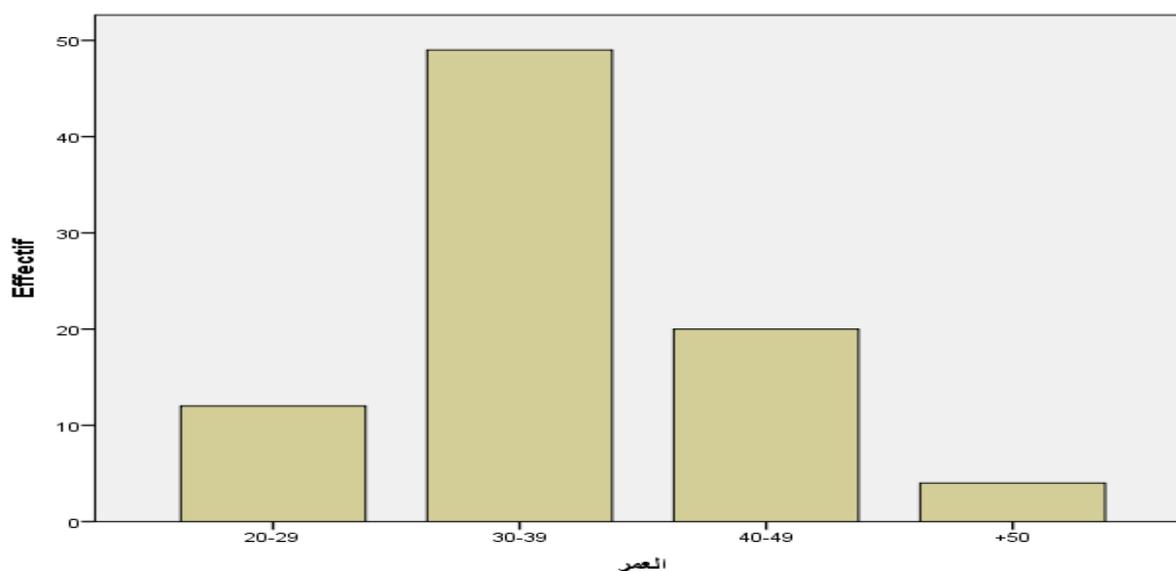
الجدول (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة التراكمية %	النسبة المؤكددة %	النسبة %	التكرار	البيان	الرقم
14.1	14.1	14.1	12	من 20 - 29 سنة	1
71.8	57.6	57.6	49	من 30 - 39 سنة	2
95.3	23.5	23.5	20	من 40 - 49 سنة	3
100	4.7	4.7	4	أكبر من 50 سنة	4
	100	100	85	المجموع	

المصدر: برنامج SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 14.1% من مفردات العينة يتراوح سنهم ما بين 20-29 سنة أي ما يعادل 12 موظف، كما أن نسبة 57.6% من مفردات العينة يتراوح سنهم ما بين 30-39 سنة أي ما يعادل 49 موظف، إضافة إلى أن نسبة 23.5% يتراوح سنهم ما بين 40-49 سنة أي ما يعادل 20 موظف، كما نلاحظ أن نسبة 4.7% يفوق سنهم 50 سنة أي ما يعادل 4 موظفين.

الشكل (04) يمثل التحليل البياني لعمر المستجوب



المصدر: برنامج SPSS V 20

- المستوى التعليمي:

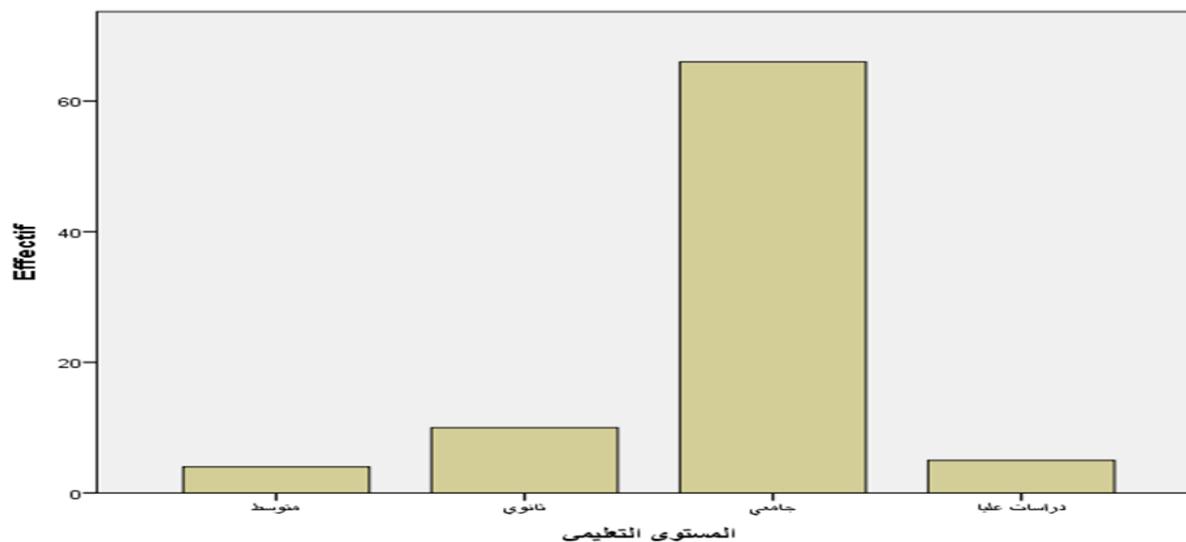
الجدول (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة التراكمية %	النسبة المؤكدة %	النسبة %	التكرار	البيان	الرقم
-	-	-	-	ابتدائي	1
4.7	4.7	4.7	4	متوسط	2
16.5	44.8	44.8	10	ثانوي	3
94.1	77.6	77.6	66	جامعي	4
100	5.9	5.9	5	دراسات عليا	5
	100	100	85	المجموع	

المصدر: برنامج SPSS V20

نلاحظ أن نسبة 4.7% من مفردات العينة تمثل الفئة ذات المستوى المتوسط أي ما يعادل 4 موظفين، كما نلاحظ أن 11.8% من المفردات تمثل الفئة ذات المستوى الثانوي أي ما يعادل 10 موظفين، كما نلاحظ أيضا أن 77.6% تمثل الفئة ذات المستوى الجامعي أي ما يعادل 66 موظف، كما نلاحظ أن 5.9% من مفردات العينة تمثل الفئة ذات مستوى الدراسات العليا أي ما يعادل 5 موظفين من مجموع الفئة المستجوبة.

الشكل (05) يمثل التحليل البياني للمستوى التعليمي



المصدر: برنامج SPSS V20

- سنوات الخبرة :

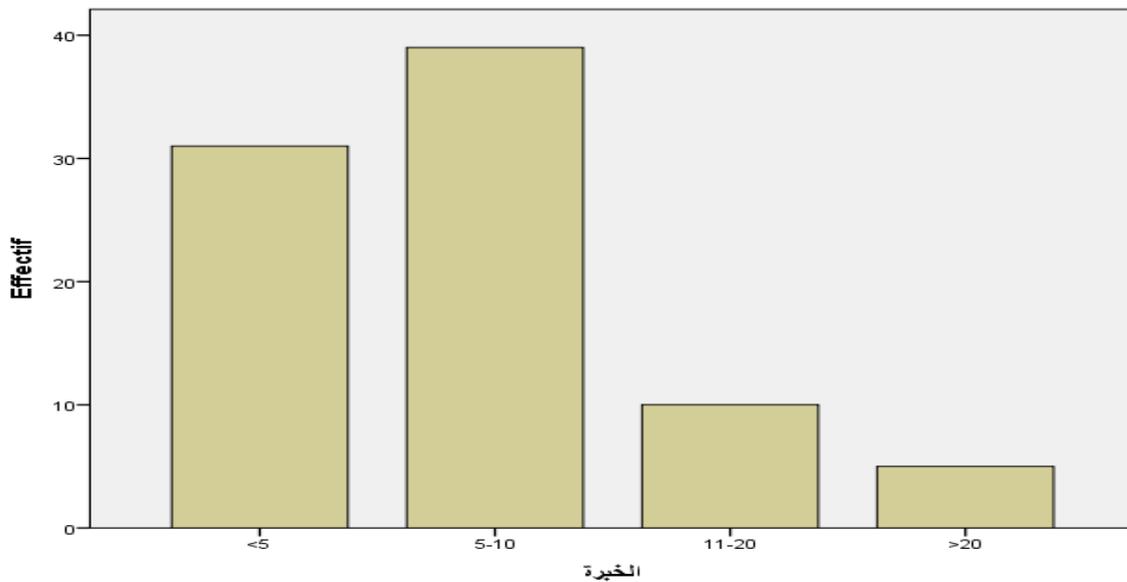
الجدول (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة التراكمية %	النسبة المؤكدة %	النسبة %	التكرار	البيان	الرقم
36.5	36.5	36.5	31	أقل من 5 سنوات	1
82.4	45.9	45.9	39	من 5 - 10 سنوات	2
94.1	11.8	11.8	10	من 11 - 20 سنوات	3
100	5.9	5.9	5	أكثر من 20 سنة	4
	100	100	85	المجموع	

المصدر: برنامج SPSS V20

نلاحظ من الجدول أن نسبة 36.5% من مفردات العينة مدة خدمتهم تقل عن 5 سنوات أي ما يعادل 31 موظف و 45.9% من المفردات مدة خدمتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات أي ما يعادل 39 موظف و 11.8% من مفردات العينة مدة خدمتهم ما بين 11 إلى 20 سنة أي ما يعادل 10 موظف و 5.9% من مفردات العينة مدة خدمتهم من 20 سنة فما فوق أي ما يعادل 5 موظفين من مجموع العينة المستجوبة.

الشكل (06) يمثل التحليل البياني لسنوات الخبرة



المصدر: برنامج SPSS V20

مستوى الدخل :

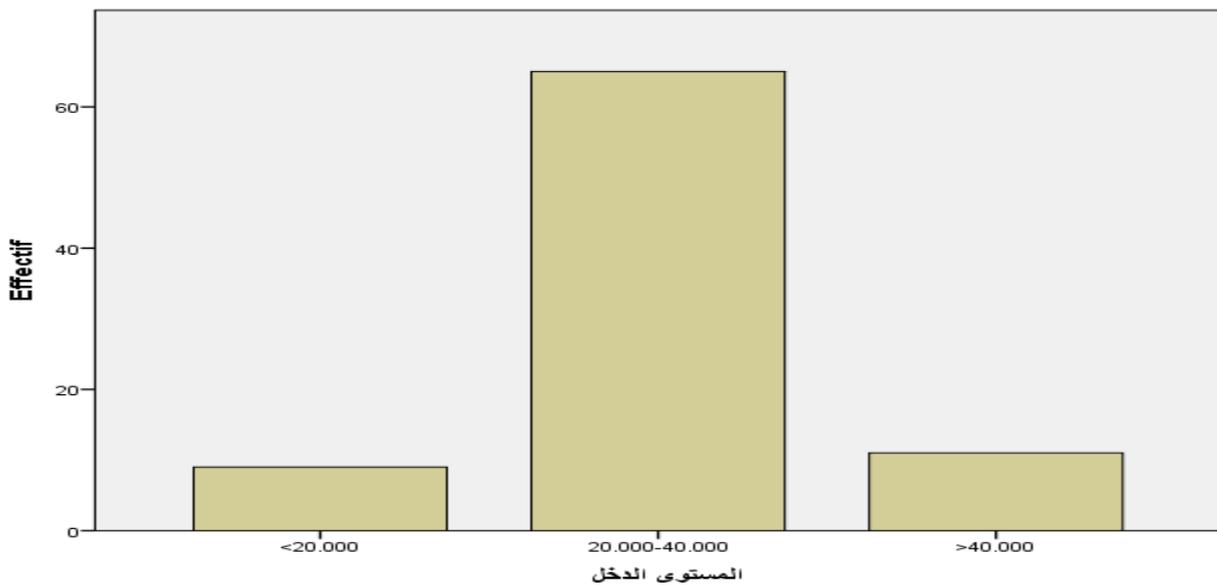
الجدول (07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أقل من 20000 دج	09	10.6	10.6	10.6
2	من 20000-40000 دج	65	76.5	76.5	87.1
3	أكثر من 40000 دج	11	12.9	12.9	100
	المجموع	85	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V20

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 10.6% من المفردات المستجوبة مستوى دخلهم أقل من 20000 دينار جزائري أي ما يعادل 9 موظفين وأن 76.5% من مفردات العينة مستوى دخلهم يتراوح ما بين 20000 إلى 40000 دينار جزائري أي ما يعادل 65 موظف وأن 12.9% المتبقية دخلهم يفوق 40000 دينار جزائري أي ما يعادل 11 موظف من مجموع العينة المستجوبة.

الشكل (07) يمثل التحليل البياني لمستوى الدخل

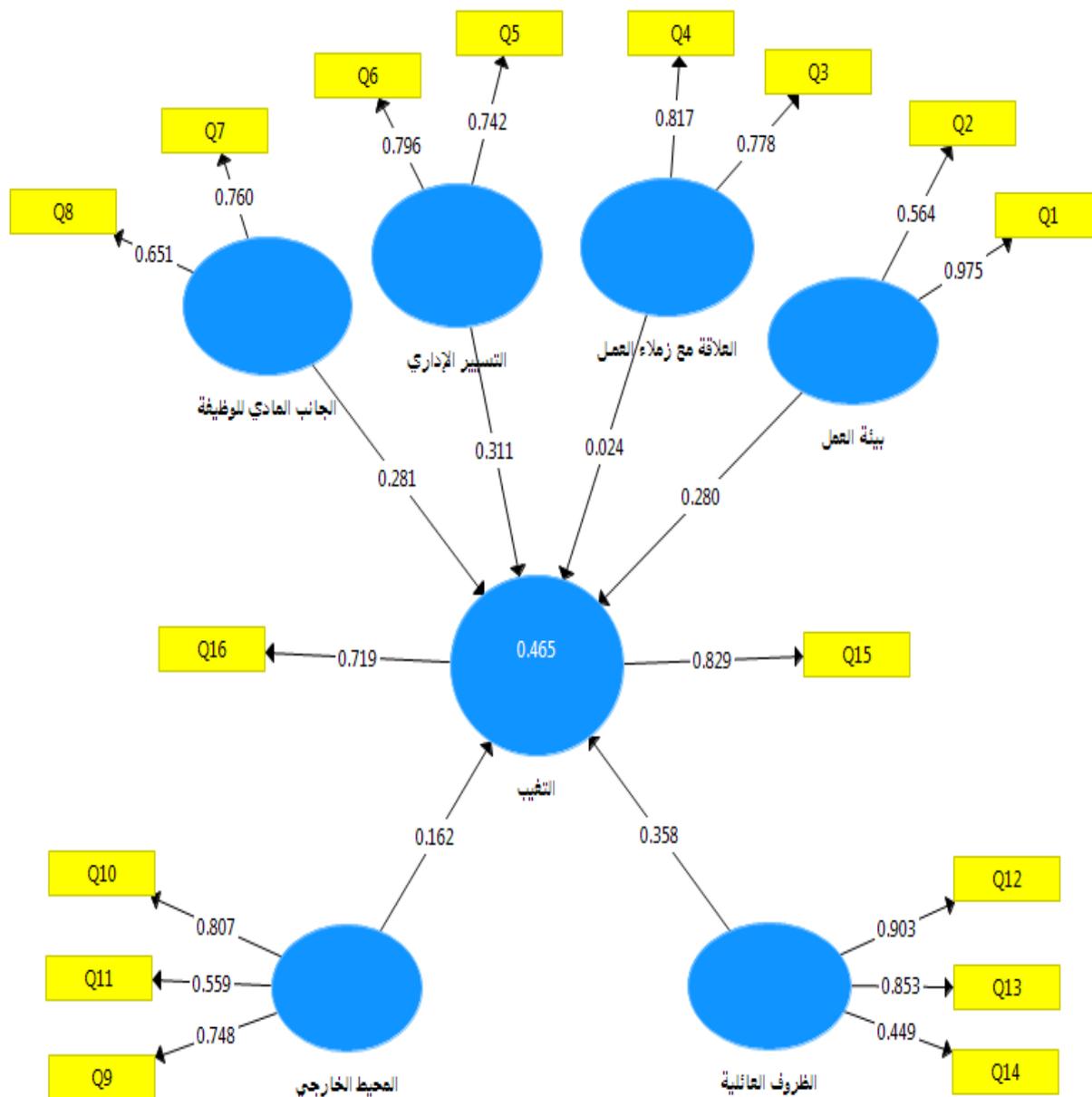


المصدر: برنامج SPSS V20

مناقشة نموذج الدراسة:

بعد تشكيل النموذج المقترح، سنقوم باختبار جودته مستندين في ذلك إلى برنامج SmartPLS، على اعتبار هذا الأخير يتلاءم مع طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية من جهة ومع حجم العينة من جهة أخرى.

الشكل (08) يمثل نموذج الدراسة باستخدام برنامج SmartPLS



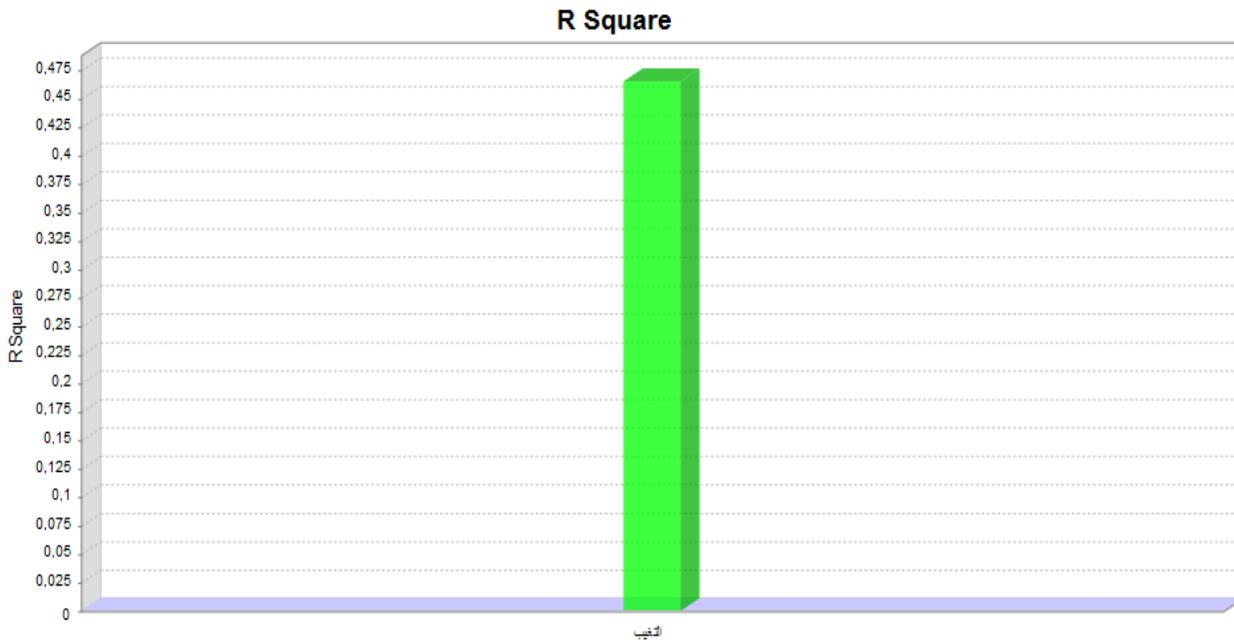
المصدر: برنامج SmartPLS

✓ نلاحظ من خلال الشكل (08) وجود سبعة (07) متغيرات كامنة: بيئة العمل، العلاقة مع زملاء العمل، التسيير الإداري، الجانب المادي للوظيفة، المحيط الخارجي، الظروف العائلية، التغيب. وكل متغير كامن مقاس بمجموعة من المتغيرات الجلية، هذه الأخيرة تمثل العبارات (Item) المشكلة لأسئلة الاستبيان.

- معايير جودة النموذج

✓ معامل التحديد (R Square)

الشكل (09) معامل التحديد (R Square)



المصدر: برنامج SmartPLS

جدول (08): معامل التحديد (R Square)

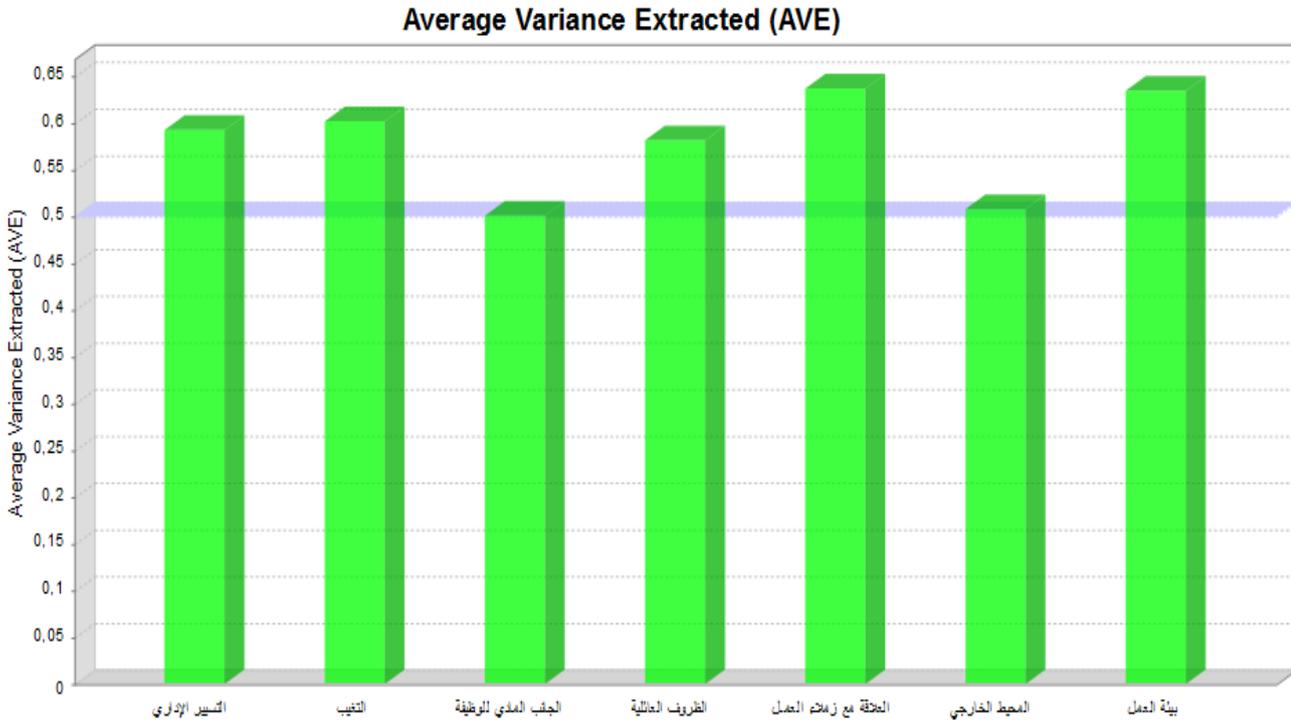
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	
0.424	0.465	التغيب

المصدر: برنامج SmartPLS

- من خلال الشكلين و الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل التحديد وحتى المعدل للتغيب معنوي، وقيمتهم 0.465 وكذا 0.424 على التوالي.

✓ متوسط التباين المفسر (AVE)

الشكل (10) متوسط التباين المفسر (AVE)



المصدر: برنامج SmartPLS

جدول (09) : متوسط التباين المفسر (AVE)

متوسط التباين المفسر (AVE)	المتغير
0.635	بيئة العمل
0.637	العلاقة مع زملاء العمل
0.593	التسيير الإداري
0.501	الجانب المادي للوظيفة
0.508	المحيط الخارجي
0.582	الظروف العائلية
0.602	التغيب

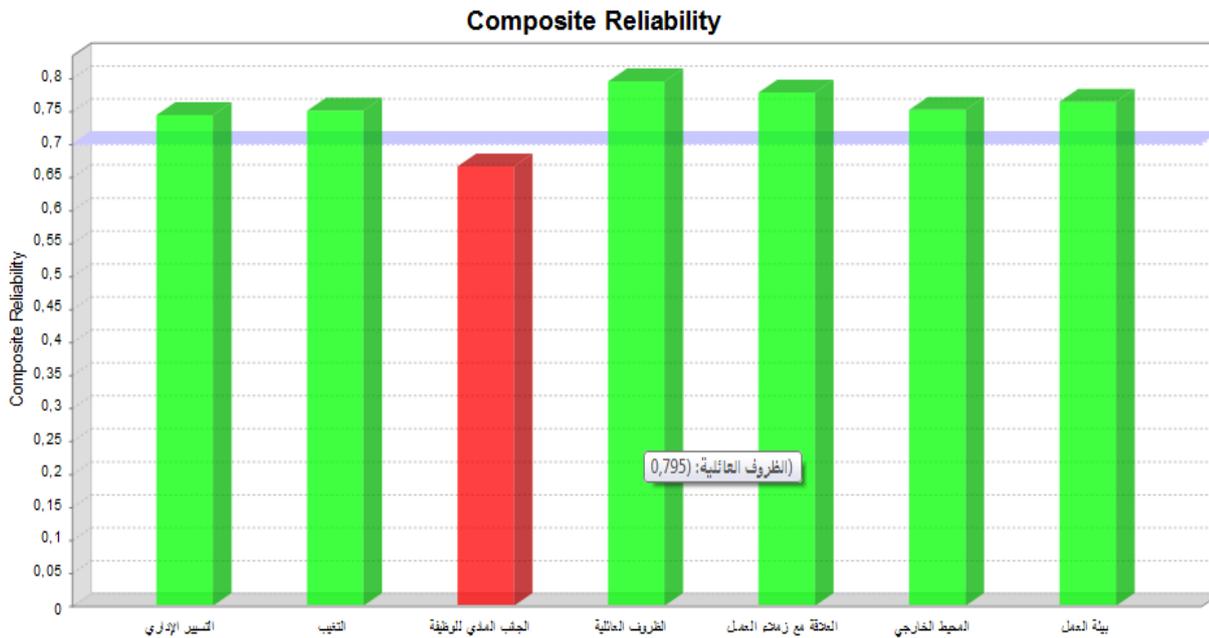
المصدر: برنامج SmartPLS

من خلال الشكل والجدول، نلاحظ أن متوسط التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.5 مما يدل على جودة

النموذج المقترح.

✓ الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

الشكل (11) الموثوقية المركبة (Composite Reliability)



المصدر: برنامج SmartPLS

جدول (10) : الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

Composite Reliability	
0.764	بيئة العمل
0.778	العلاقة مع زملاء العمل
0.744	التسيير الإداري
0.666	الجانب المادي للوظيفة
0.752	المحيط الخارجي
0.795	الظروف العائلية
0.750	التغيب

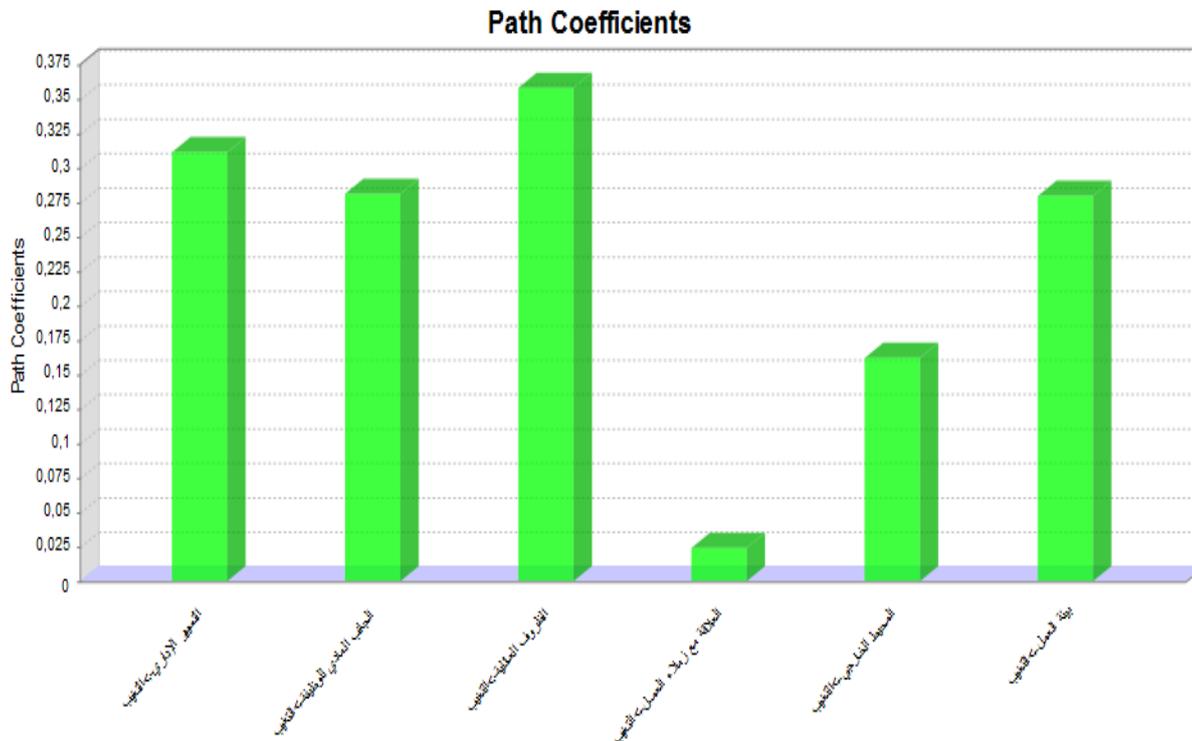
المصدر: برنامج SmartPLS

من خلال الشكل والجدول، نلاحظ أن معاملات الموثوقية المركبة (Composite Reliability) معنوية

باعتبار قيمتها أكبر من 0.7 بإستثناء الجانب المادي للوظيفة الذي بلغت قيمته 0.666.

✓ معاملات المسارات (Path Coefficients)

الشكل (12) معاملات المسارات (Path Coefficients)



المصدر: برنامج SmartPLS

جدول (11) : معاملات المسارات (Path Coefficients)

التغيب	
0.280	بيئة العمل
0.024	العلاقة مع زملاء العمل
0.311	التسيير الإداري
0.281	الجانب المادي للوظيفة
0.162	المحيط الخارجي
0.358	الظروف العائلية

المصدر: برنامج SmartPLS

من خلال الشكل والجدول، نلاحظ أن معاملات المسارات (Path Coefficients) معنوية، إذ نقول عن

معامل المسار أنه معنوي إذ كانت قيمته أكبر من 0.015 حسب قواعد برنامج SmartPLS.

نلاحظ أن قيم الأثر المباشر لكل من: بيئة العمل، العلاقة مع زملاء العمل، التسيير الإداري، الجانب المادي للوظيفة على التغيب هي على التوالي: (0.280)، (0.024)، (0.311)، (0.281). وهي قيم معنوية قياسا على القاعدة السابقة الذكر، وعليه باعتبار العوامل السابقة هي عوامل توجد داخل العمل فإننا نقبل الفرضية H1.

وبنفس التحليل السابق فإن الأثر المباشر لكل من: المحيط الخارجي، الظروف العائلية على التغيب هو (0.162)، (0.358) وهي قيم معنوية، و بالتالي تقبل H2.

الخاتمة العامة

ان غياب الفرد عن عمله له عواقب كثيرة على المؤسسة، الا أنه يعد من الموضوعات التي لم تلقى اهتماما كبيرا من قبل المسيرين وازدياد هذه الظاهرة خير دليل على ذلك، وقد يستحق الدراسة كمظهر من مظاهر سلوك الفرد داخل المؤسسة للوصول إلى مختلف أسبابه، ومن خلال هذا البحث توصلنا لنفس النتائج مقارنة بمختلف التجارب والدراسات السابقة.

حيث تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الموجودة ضمن نطاق العمل على التغيب، حيث أن بيئة العمل المتسمة بالروتين أو التوثر وكذا سوء العلاقة بين الموظفين وضعف التسير الإداري وعدم الرضى عن الأجر الذي يتقاضاه الموظف كلما عوامل تساهم في التغيب عن العمل.

بالمقابل تم التوصل إلى أن العوامل الخارجية لها نفس الأثر المعنوي على التغيب، إذ أن بعد مقر الإقامة عن العمل أو عدم توفر النقل أو إنشغال الموظف بظروفه العائلية هي الأخرى تساهم في ظاهرة التغيب. استنادا لما سبق يمكن القول أنه يجب على رب العمل توفير كافة الظروف الملائمة التي يحتاجها الموظف دخل العمل أولا ثم تطبيق السياسات الردعية لغير المنضبطين مع الحرص على التوفيق بين هذين القيدين، مما ينعكس إيجابا في التخفيف من حدة التغيب.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد ماهر: " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002-2003.
- بن أشنهو سيدي محمد: " دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة دجيزي دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلة"، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2010.
- بن عطاء الله سميحة: " التغيب عن العمل وانعكاسه على أداء العامل داخل المؤسسة "، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2014/2015.
- زرفاوي امال: " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل"، رسالة الماجستير، جامعة بسكرة، 2013-2014.
- حاج محمد فاطمة، عمراني نجاة: " التغيب وتأثيره على المؤسسة "، مذكرة ليسانس، جامعة سعيدة، 2010-2011.
- ياسر فتحي الهنداوي المهدي، " منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية"، مجلة التربية والتنمية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 40، أبريل 2007.
- محمد سعيد أنور السلطان: " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- مصطفى محمود ابوبكر: " الموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية)"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- مصطفى نجيب شاوش: " إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد "، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- صالحه عيسان، علي كاظم، جيهة العاني، هلال النبھاني، خالد الهنائي وسالم السكيتي: " أسباب غياب المعلمين العمانيين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية"، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، الأردن، المجلد 7، عدد 01، 2011، ص 1-22.
- عزيزون زهية: " التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2006-2007.
- قادة رضوان- فزة براهيم: " التغيب داخل المؤسسة "، مذكرة ليسانس، جامعة سعيدة، 2012-2013.
- شريفني جلول، " واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه "، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015.

المراجع باللغة الأجنبية

- Alain Chevance : " **Travail et changement: L'absentéisme des solutions à bâtir ensemble** ", revue de la qualité de vie au travail, N°300 Janv-Fév, 2005.
- B. Lipszyc, Sébastien Laurent : " **L'absentéisme dans une institution hospitalière: les facteurs déterminants** "Brussels Economic Review, vol. 166, 2000
- Carlos Restrepo, Elvira Salgado : " **Types of contracts and worker absenteeism in Colombia** ", Journal of Business Research 66 (2013).
- Chevalier Anne, Goldberg Marcel: " **L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ?** ", revues Sciences sociales et santé, Volume 10, n°3, 1992.
- Grégor Bouville, " **les modeles explicatifs de l'absenteisme : question de mode?**", 18ème Congrès de l'AGRH Fribourg-Suisse, septembre-2007, P7.
- M.Prabhu : " **A Study in a Steel Organisation on Employées Absenteeism** ", Indian Journal of Economics and Development, Vol: 1 | Issue: 3 | March 2013
- Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot, " **Les absences au travail: une analyse à partir des données françaises du Panel européen des ménages**", revue économie et statistique N° 408-409, 2007, P 51.
- Thierry Rousseau : " **Travail et changement: L'absentéisme des solutions à bâtir ensemble** ", revue de la qualité de vie au travail, N°300, Janv-Fév, 2005
- Vlassenko Elisabeth, Willard Jean-Charles, " **Absentéisme le poids des facteurs collectifs** ". Economie et statistique, N°164, Mars 1984. pp. 39-51

مواقع الانترنت

- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، "مراقبة الحضور والتغيب عن العمل"، تاريخ التصفح 15 مارس 2016. www.abahe.co.uk
- المستشار لتطوير الأعمال، "غياب الموظفين عن العمل"، تاريخ التصفح 28 مارس 2016. <http://theconsultant1.com>
- جامعة الملك سعود كلية الآداب، "تغيب العمال في المجال الصناعي"، تاريخ التصفح 23 أبريل 2016. arts.ksu.edu.sa
- زهور غربي، جريدة الشروق الالكترونية، "موظفون يمارضون ويقتلون أقاربهم للتغيب عن العمل"، تاريخ النشر 09 جوان 2015 تاريخ التصفح 07 مارس 2016. <http://magazine.echoroukonline.com/articles>
- مجلة العلوم الاجتماعية، "ظاهرة الغياب في العمل الصناعي"، تاريخ التصفح 01 مارس 2016. www.swmsa.net
- Dumas Marc : "De la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques", Hyper Article en Ligne, Sciences de l'Homme et de la Société, consulter le 16 Avril 2016. <http://www.rechercheisidore.fr>.

الملاحق

جامعة الدكتور - الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : الطرق الكمية المطبقة في التسيير

استبيان Questionnaire

أخي الموظف . أختي الموظفة تحية طيبة أما بعد :

يسعدنا أن تشاركونا في اتمام هذا العمل قصد تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان " دراسة ظاهرة التغيب في مؤسسة العمومية "، لذا نرجوا منكم المساهمة في إثراء هذا الموضوع و التضحية بجزء من وقتكم للإجابة على أسئلة هذه الاستمارة.

نحيطكم علما أن كل إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحضى بسرية تامة، كما نرجوا أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود فعلا وليس على أساس ما ترونه مناسباً .

وفي الأخير نشكركم على صبركم وحسن تعاونكم معنا .

- ضع علامة (X) أمام الجواب الذي تراه مناسب .

- الرجاء الاجابة على جميع الاسئلة .

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

غير ذلك	متزوج	أعزب	الحالة الاجتماعية	انثى	ذكر	الجنس
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

أكبر من 50 سنة	49 - 40 سنة	39 - 30 سنة	29 - 20 سنة	العمر
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
<input type="radio"/>					

أكثر من 20 سنة	20 - 11 سنة	10 - 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

أكثر من 40000 دج	من 40000 - 20000 دج	أقل من 20000 دج	مستوى الدخل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

بيئة العمل

1- عندما تكون الوظيفة مثيرة للتوتر تكون سبب لغيابك

 نعم لا

2- إذا كان العمل به كثير من الروتين ، يجعل الموظف يصاب بنوع من الملل فيضطره إلى التغيب

 موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

العلاقة مع زملاء العمل

3- هل سوء العلاقة مع المسؤول سبب لتغيب الموظف

 نعم لا

4- عدم تقدير زملائك واحترامهم لك في العمل يساهم في انعزالك و كثرة غياباتك

 موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

التسيير الإداري

5- تتسبب الإدارة في غياب الموظف عند :

 عدم ترقية الموظف و تهميشه في عمله إجبار الإدارة الموظف على العمل فوق طاقته عدم وعي الإدارة بأضرار الغياب المتكررة

6- تسعى الإدارة إلى تحقيق بيئة سليمة للموظفين تفاديا للغياب المتكرر

 موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

الجانب المادي للوظيفة

7- هل عدم الرضى عن الأجر مقارنة بالمجهود المبذول يساهم في تغيب العامل

نعم

لا

8- هل عدم توافق الأجر مع الظروف المعيشية يضطر العامل للتغيب

نعم

لا

المحيط الخارجي

9- هل تتغيب بسبب وسائل النقل

دائما

أحيانا

نادرا

10- هل بعد مقر إقامة الموظف عن عمله سبب لغيابه

نعم

لا

11- السهر لوقت متأخر من الليل يجعل الموظف أكثر تغيبا عن العمل

دائما

أحيانا

نادرا

الظروف العائلية

12- الموظفون المتزوجين أكثر تغيبا عن العمل

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق تماما

13- تؤدي كثرة الالتزامات العائلية إلى تغيب الموظف عن عمله

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق تماما

14- يكون غياب النساء عن العمل أكثر من غياب الرجال

موافق بشدة

وافق

محايد

غير موافق

غير موافق تماما

التغيب

15- هل تنظر الى التغيب على أنه ظاهرة

جيدة

سيئة أحيانا

سيئة

16- تتناقص الغيابات كلما صعدنا في هرم المسؤولية

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق تماما