



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات
بعنوان

أثر معدلات التغيب على الأداء الوظيفي
(دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه سعيدة)

تحت إشراف الأستاذ (ة):

إعداد الطالبة :

- مسان كرومية

- حميدي فاتح عبد المجيد

- فلاح محمد الأمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/...../رئيسا

الدكتور/...../مشرفا

الدكتور/...../مناقشا

الدكتور/...../مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

كلمة الشكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأنام سيد الأولين والآخرين، وعلى اله وصحبه، ومن سار على نهجه واتبع سنته إلى يوم الدين أما بعد.....

انطلاقاً من قول النبي صلى الله عليه وسلم

«من لا يشكر الناس لا يشكر الله»

فالحمد لله الذي من علينا، ويسر لنا في إتمام هذا الجهد المتواضع والذي ما كان ليتم لولا فضل الله أولاً، ثم بفضل أصحاب الفضل الذين ذللوا لنا الصعاب، وأفاضوا علينا بعلمهم، ولم ييخلوا علينا بنصحهم وظهر هذا العمل المتواضع إلى خير الوجود، فانه لمن تمام الأعمال، وكمال الأخلاق الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم، وشكرهم، وتقديرهم لذا فإننا نتقدم بالشكر، والتقدير، إلى الأستاذة **(مسان كرومية)** على ما بذله معنا من جهد كبير، ومتابعة مستمرة، وعلى ما منحنا إياه من علم غزير، وإرشاد متواصل، حتى ننجز هذا البحث كما نتقدم بالشكر العميق إلى كل أساتذة العلوم الاقتصادية كلا باسمه

وانه ليطيب لنا،، ويسعدنا أن نتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة الدكتور مولاي الطاهر، التي فتحت ذراعيها لكل المتعطشين للعلم، والمتلهفين للمعرفة نسال الله العلي العظيم أن يحفظ هذه الجامعة لتبقى منارة للعلم والعلماء

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ»

سورة المجادلة: الآية 11

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه اللحظة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة جهدي ونجاحي

بفضله تعالى المهداة إلى أبي وأمي حفظهما وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوتي وأخواتي

وإلى رفيق المشوار التي قاسمني اللحظات حفظه الله ورعاه أمين

وإلى كل قسم العلوم الاقتصادية بصفة عامة

وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي مع خالص الدعاء بالتوفيق والسداد في الدارين

حميدي فاتح عبد الجليل

إهداء

بسم الله الذي خلق الإنسان وميزه عن المخلوقات بسم خالق الحب والنوى الذي ألف بين

قلوب المؤمنين ورغبتهم، أشهد أن لا إله إلا الله وأشهد أن محمد رسول الله صلى الله عليه وعلى آله

المطهرين وعلى من اتبعهم بإحسان إلى يوم الدين

أهدى ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين على عطاءهما الدائم حفظها الله وقدر لى إسعادها .

إلى الأعمدة التي ارتكز عليها للصمود، أخواتي وأخواتي.

وإلى رفيق المشوار التي قاسمني اللحظات حفظه الله و رعاه عبد الجليل

وإلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

فلاح محمد الأمين

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر معدلات التغيب على الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، وللتأكد من صحة الفرضيات تم تصميم استبيان ، حيث تم توزيعه على أفراد العينة بالمؤسسة ADE المتكونة من 35 عامل، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS 20، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب المستجوبين يرون أن التغيب يؤثر سلبًا على جودة الخدمات، ويُضعف من التماسك بين الفريق ويزيد من الأعباء التنظيمية ، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيب على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال بعد العمل الجماعي والروح المعنوية.

الكلمات المفتاحية :

التغيب، الأداء الوظيفي، الجزائرية للمياه بسعيدة.

Abstract :

This study aims to identify the impact of absenteeism rates on job performance at the Algerian Water Corporation in Saida, and to confirm the validity of the hypotheses, a questionnaire was designed and distributed to the sample members of the ADE Corporation, which consists of 35 workers. The results were analyzed based on the SPSS 20 program, and the study concluded: Most respondents believe that absenteeism negatively affects the quality of services, weakens cohesion among the team, and increases organizational burdens. The study also showed a statistically significant effect of absenteeism on job performance in the institution under study through the dimension of teamwork and morale.

Keywords:

Absenteeism, job performance, Algerian Water Company in Saida.

الفهرس

.....	كلمة الشكر وتقدير
.....	إهداء
.....	الملخص
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
..... أ	مقدمة عامة
.....	الفصل الأول: التأصيل النظري للتغيب
1	تمهيد:
2	المبحث الأول: ماهية التغيب
2	المطلب الأول: مفهوم التغيب
3	المطلب الثاني: أسباب التغيب
4	المطلب الثالث: أنواع وأنماط التغيب
6	المبحث الثاني: طرق قياس معدلات التغيب والسيطرة عليه
6	المطلب الأول: التغيب في القانون الجزائري
8	المطلب الثاني: طرق قياس معدلات التغيب
11	المطلب الثالث: طرق السيطرة والحد من التغيب
16	خلاصة
.....	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
19	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
20	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الأداء الوظيفي
23	المطلب الثالث: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

28	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.
28	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
30	المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي
34	المطلب الثالث: العلاقة بين التغيب والأداء الوظيفي.
36	خلاصة
37	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة.
38	تمهيد
39	المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة الجزائرية للمياه_ وحدة سعيدة_
39	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها
40	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة.
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
42	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة
42	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
43	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية والأساليب المستخدمة في الدراسة.
44	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
44	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة
57	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرصيات
62	خلاصة
63	خاتمة
66	قائمة المصادر والمراجع
71	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقياس ليكرت الخماسي	44
02	معامل الثبات	44
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	45
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	46
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	47
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	48
07	إجابات أفراد العينة على موضوع التكوين حول الحالة الاجتماعية	49
08	إجابات أفراد العينة على بعد الظروف الشخصية والمهنية	50
09	إجابات أفراد العينة على بعد العمل الجماعي والروح المعنوية	52
10	إجابات أفراد العينة على بعد تنظيم العمل	53
11	إجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي	56
12	خط الانحدار البسيط	57
13	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	58
14	نتائج اختبار الفرضية الأولى	59
15	نتائج اختبار الفرضية الثانية	59
16	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	60
17	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	61

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	41
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	45
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	46
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	47
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	48
06	إجابات الأفراد حول متغير الحالة الاجتماعية	49

مقدمة عامة

أصبحت العناية بالموارد البشري من أبرز مميزات الإدارة الحديثة، لا سيما في ظل التطورات المتسارعة التي شهدتها المؤسسات خلال السنوات الأخيرة حيث أدى هذا التوسع في الأقسام والإدارات والوحدات التنظيمية إلى تزايد الحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة كما يعتبر أحد أهم عناصر سيرورة الإنتاج ونجاحها، ومع تزايد التحديات التي تواجه بيئات العمل الحديثة، برزت ظاهرة التغيب عن العمل كأحد العوامل المؤثرة سلباً على فاعلية المؤسسات وكفاءتها، فارتفاع معدلات التغيب لا يقتصر تأثيره على نقص الأيدي العاملة، بل يمتد ليشمل تراجع مستويات الأداء الوظيفي، وزيادة الأعباء اليد عاملة، واضطراب سير العمل، وتأخير إنجاز المهام.

إن التغيب سواء كان لأسباب صحية، نفسية، اجتماعية أو تنظيمية، يشكل تكلفة غير مباشرة تؤثر على إنتاجية الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، كما قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وزيادة معدلات الضغط والإجهاد، وتفاقم مشكلات التنسيق والتواصل بين فرق العمل، من هذا المنطلق تزداد أهمية دراسة العلاقة بين معدلات التغيب والأداء الوظيفي، بهدف تحديد العوامل الكامنة وراء هذه الظاهرة وتحليل آثارها، تمهيداً لوضع استراتيجيات فعالة للحد منها، بما يضمن الحفاظ على استمرارية العمل وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة في الأداء، وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

1- إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التغيب على الأداء الوظيفي ؟

2- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية تم إدراج مجموعة من الفرضيات التي نهدف لاختبارها على النحو التالي:

1-2- الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيب على الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه.

1-1-2- الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف الشخصية والمهنية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي والروح المعنوية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل على الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه.

3- منهج الدراسة:

بغية منا للتعرف على موضوع " أثر معدلات التغيب على الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - سعيدة - اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توظيف العديد من المراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا وتحليل النتائج وتفسيرها إحصائيا بغية لاستكمال الجانب التطبيقي ووضع الاقتراحات المناسبة.

4- حدود الدراسة:

وتجلت حدود هذه الدراسة في ما يلي:

- **الحدود المكانية :** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE، بولاية سعيدة
- **الحدود الزمانية :** تحددت الفترة الزمنية لموضوع الدراسة في الفترة ما بين 11 أبريل 2025 إلى غاية 15 ماي 2025.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في ضوء ما تضمنته مشكلة البحث إلى ما يلي:

- ✓ تسليط الضوء على موضوع أثر التغيب على الأداء الوظيفي وذلك من خلال الفصل التطبيقي.
- ✓ محاولة تطبيق الدراسة على المؤسسة محل الدراسة وتشخيص واقع ظاهرة التغيب فيها.
- ✓ تحديد الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ارتفاع معدلات التغيب، سواء كانت متعلقة بالبيئة الداخلية للعمل أو بالعوامل الشخصية والاجتماعية للموظفين.
- ✓ قياس العلاقة الإحصائية بين معدلات التغيب والأداء الوظيفي باستخدام أدوات وأساليب تحليل كمية.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تقليل نسب التغيب وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

6- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسات، حيث يعتبر العامل البشري المحرك الرئيسي لجميع العمليات التشغيلية والتنظيمية ومن هذا المنطلق فإن أي خلل يؤثر على انتظام حضور العاملين، وبالأخص التغيب عن العمل يمكن أن يؤدي إلى انخفاض كبير في مستويات الأداء الوظيفي، ويُحدث اضطراباً في سير المهام اليومية مما ينعكس سلباً على الإنتاجية العامة للمؤسسة كما تساهم هذه الدراسة في:

- ✓ تسليط الضوء على معدلات التغيب داخل المؤسسات، وتحليل أسبابها ومظاهرها.
- ✓ توضيح العلاقة بين التغيب والأداء الوظيفي، من خلال بيانات ومؤشرات يمكن الاعتماد عليها في صنع القرار الإداري.
- ✓ تقديم توصيات عملية للإدارة للحد من التغيب وتعزيز بيئة العمل، بما يساهم في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي.

7- مبررات اختيار الموضوع:

لقد كان اختيارنا لموضوع الدراسة لعدة أسباب، أهمها:

- ✓ الميول والرغبة الملحة في الإطلاع والاستفادة واكتساب بعض المعلومات من خلال هذه الدراسة.
- ✓ إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع التغيب، وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية .
- ✓ طبيعة تخصصنا الذي يولي اهتماما كبير لهذا النوع من المواضيع المطروحة.
- ✓ إثراء الجانب العلمي والبحثي في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في موضوع التغيب الذي أصبح ظاهرة متنامية في المؤسسات المعاصرة.

8- صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات ومشاكل جمة في مسيرة إعدادنا لهذه الدراسة، ومن بين هذه الصعوبات نذكر أهمها:

- قلة وانعدام المراجع التي تناولت موضوع التغيب .
- قصر فترة التريبص .

- قلة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .
- صعوبة في تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة لتغطية مختلف جوانب الدراسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة محل الدراسة.

9- هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب ومجالات الدراسة كان لا بد علينا من الوقوف على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة لها، تحقيقاً للأهداف المسطرة كما وجب علينا تغطية كافة جوانب الدراسة النظرية والميدانية، وإرتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث يتضمن الفصل الأول التأصيل النظري للتغيب وذلك بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية للتغيب، أسبابه، أنواعه وأنماطه، بالإضافة إلى طرق قياس معدلات التغيب والسيطرة، وأخيراً الوقوف على أهم الطرق التي من ظاهرة التغيب والسيطرة عليه، أما الفصل الثاني فيتناول الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي، تعريفه وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير الفصل التطبيقي الذي خصص للدراسة التطبيقية "بمؤسسة الجزائرية للمياه ADE -سعيدة-" حيث سنتطرق فيه إلى ضبط إجراءات الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة أساساً في الإستبانة، ثم عرض و تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (Spss) من خلال تحديد التكرارات والنسب المئوية لنتحصل على النتائج النهائية التي تجيب على الفرضيات، وعلى ضوء الأهداف الموضوعية، والدراسات السابقة، وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات.

10- الدراسات السابقة:

- الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة المنير أحمد عبد الله السيد ، بعنوان : "أثر ظاهرة الغياب على أداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ظاهرة الغياب على أداء المؤسسات والتعرف على الأساليب المتبعة حالياً في معالجه ظاهرة الغياب، والتعرف على المشاكل التي تواجه العاملين في قيد الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التقليل من الإنتاجية بسبب تغيب أحد الموظفين عن العمل إلى تكليف الموظفين الآخرين بعمل إضافي في مكان العمل؛ وذلك لتغطية المهام الوظيفية التي كان يقوم بها الموظف الغائب، حيث سيؤثر ذلك بشكل غير مباشر على إنتاجية الموظفين وعلى عملهم بشكل كامل طيلة الدوام في ذلك اليوم.

- كما يجدر بالذكر أيضاً أن ذلك لا يقتصر على إنتاجية الموظفين فحسب، بل على إنتاجية المشرفين على العمل كذلك، لأنه لا بد لهم من التعامل مع حالات الغياب والتحضير لسير العمل الجديد للحفاظ على سير الأمور بالشكل الصحيح.

الدراسة الثانية:

دراسة فريخ نبيلة، بعنوان، سنة 2018 " الضغط المهني وعلاقته بالتغيب لدى عمال مركب الحديد والصلب بعنابه".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مصادر الضغط المهني وعلاقتها بالتغيب لدى عمال مركب الحديد والصلب الحجار عنابه.

لقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة على 60 عامل من الجنسين حيث تم اختيار 30 منهم عمال غير المتغيبين بطريقة العشوائية البسيطة أما فئة العمال المتغيبين 30 قصدت انتقائهم على أساس البيانات التي قدمتها مصالح المستخدمين بالمركب. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- يعاني أفراد العينة من مستوى مرتفع من الضغط بنسبة 76.67 %.

- تتميز مصادر الضغط المهني الذي يقيسها المقياس المعد لذلك من حيث نسبة والشدة.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال المتغيبين وغير المتغيبين في مستوى إدراكهم لمصادر الضغط المهني.

- يؤثر الضغط بمصادره المختلفة على عمال مركب الحديد والصلب ويجعل البعض منهم يقاوم هذه المعاناة بالانسحاب عن العمل عن طريق التغيب.

الدراسة الثالثة:

دراسة قوادري خديجة، سنة 2021، بعنوان: "ظاهرة التغيب وانعكاساتها على أداء العامل داخل المؤسسة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ظاهرة التغيب عن العمل و تأثيرها على أداء العامل داخل المؤسسة، طبقت هذه الأدوات على عينة من المعلمين في المؤسسة التربوية و المتمثلة في 10 معلمين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بحيث تم تطبيق المقابلة عليهم وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- انسحاب العامل عن عمله يفقده لروح الجماعة.
- عدم قيام المؤسسة بممارسة السلطة و المسؤولية بطريقة الصحيح يساهم في التغيب عن العمل.
- يعتبر "التغيب" العامل الرئيسي في تكوين شخصية ذات طابع لا مبالي وعدم المسؤولية داخل المؤسسة.

- الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة John P. Meyer & Natalie J. Allen ، سنة 1997 بعنوان :

" The Relationship Between Absenteeism and Job Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، والمعياري) وتحليل تأثيره على سلوكيات الموظفين مثل التغيب والأداء، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أكدت النتائج على أن الالتزام العاطفي يرتبط سلباً بالتغيب، مما يشير إلى أن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي العالي يكونون أقل عرضة للتغيب وأكثر التزاماً بأداء مهامهم.

الدراسة الثانية:

دراسة Cynthia Mathieu & Jean-François Babiak سنة 2016 ، بعنوان: " Corporate

Psychopathy and Absenteeism: Implications for Productivity and Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير السمات النفسية السلبية لدى القادة على رضا الموظفين، نواياهم في ترك العمل، وسلوكياتهم مثل التغيب، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

وجدت الدراسة أن القيادة ذات السمات النفسية السلبية لها علاقة بانخفاض رضا الموظفين وزيادة نواياهم في ترك العمل، مما قد يؤدي إلى زيادة معدلات التغيب.

الدراسة الثالثة:

دراسة Mark A. Huselid ، سنة 1995، بعنوان: "The Impact of Human Productivity, and Management Practices on Turnover, Resource "Corporate Financial Performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء (مثل التدريب، تقييم الأداء، والمكافآت) ومخرجات الموظفين مثل التغيب والإنتاجية.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

- أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة يقلل من معدلات التغيب ويزيد من الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات

الفصل الأول:

التأصيل النظري للتغيب

تمهيد:

تعتبر ظاهرة التغيب عن العمل إحدى القضايا الإدارية الشائكة التي تواجهها المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، نظراً لما تسببه من تأثيرات سلبية على سير العمل وكفاءة الأداء العام فهي لا تنعكس فقط على الإنتاجية الفردية للموظف، بل تمتد آثارها لتشمل فرق العمل والمؤسسة ككل، مما يؤدي إلى اختلال في التوازن التنظيمي وزيادة الأعباء على الموظفين الحاضرين.

وقد أصبحت معالجة التغيب ضرورة ملحة في ظل تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، حيث يمكن الاستفادة من أدوات الإدارة الحديثة، مثل تقييم الأداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية، لتشخيص أبعاد المشكلة واقتراح حلول واقعية تهدف إلى الحد منها وتحقيق الانضباط والاستقرار المهني داخل المؤسسة وللتفصيل أكثر في هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية التغيب

المبحث الثاني: طرق قياس معدلات التغيب والسيطرة عليه.

المبحث الأول: ماهية التغيب

يعتبر التغيب عن العمل من الظواهر الشائعة في بيئة العمل، وهو غياب الموظف عن أداء مهامه الوظيفية خلال ساعات العمل الرسمية، سواء كان ذلك الغياب مبرراً أو غير مبرر وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التغيب وأسبابه، وأهم أنواعه وأنماطه.

المطلب الأول: مفهوم التغيب.

نظراً لتعدد التعاريف من الصعب الوصول إلى تعريف موحد للتغيب، وهذا راجع إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين وكذلك اختلاف المجتمع وخصوصيات العمل من مكان لآخر. من بين أبرز هذه التعاريف نذكر منها:

- يعرفه مصطفى محمود أبوبكر: على أنه " اصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جدول العمل¹ ".

- كما يعرفه عبد المنعم عبد الحي: "عدم حضور العامل في الوقت المحدد للقيام بالعمل المطالب به لأسباب أو أذار غير مقبولة "².

يعني التغيب " ظاهرة تدل عن عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولت العمل على أساس وجوده "³.

- ويرى جورج فريدمان: "أن التغيب هو إشارة موضوعية تشرح عدم تكيف العامل مع محيط عمله، كما أنه مؤشر يساهم في نقص حالات التوتر والاستياء لدى العامل فزيادة معدل الغياب يتوافق ويتمشى مع حالات الضعف الفردية الناجمة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يعمل بها"⁴.

وذكره Pierre Dubois: " أن التغيب هو من استراتيجيات أوتكتيكات التي يستعملها العامل لتحدي الإدارة "⁵.

¹ مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 277.

² عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.

³ شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة المخصصة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة باتنة، 2001-2002، ص 207.

⁴ غزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة 20 أوت، سكيكدة، السنة الجامعية، 2006-2007، ص 115.

⁵ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 74.

كما ذكر Jones و Nicholson: "وسيلة للتعبير عن الصراع أو الضغط الشخصي للفرد" ¹.

من خلال هذه التعريفات، يمكننا أن نستنتج أن التغيب يعني عدم وجود العامل في موقع العمل لأداء واجباته، سواء كان ذلك لأسباب مقبولة أو غير مقبولة، بشكل إرادي أو غير إرادي.

المطلب الثاني: أسباب التغيب.

حينما يتغيب العامل أو الموظف عن عمله من تلقاء نفسه فهذا يدل على أنه غير راض بشكل من الأشكال، كما نجد العديد من أسباب التغيب عن العمل منها أسباب شخصية ومهنية.

أ- أسباب شخصية:

1- أسباب صحية مثل المرض والمواعيد الطبية.

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

3- أسباب تتعلق بالنقل والمواصلات وتبعات المنزل عدم توفر المواصلات بين السكن ومكان العمل يولي الموظف الاهتمام بقضاء مستلزمات المنزل على غرار العمل².

ب- أسباب مهنية:

1- عدم رضا العامل عن مركزه في عمله.

2- الرغبة في عمل آخر.

3- عدم كفاية الأجور والمرتبات.

4- صعوبة العمل وعدم الشعور بالأمن.

5- ظروف العمل غير مناسبة الإشراف السيئ، سوء ظروف العمل الفيزيائية.

¹ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي- عربي، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، ص 1.

² موزي مطني الشمري، منظومة علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2018، ص 176.

المطلب الثالث: أنواع وأنماط التغيب.

جل الدراسات التي أجراها الباحثون كانت بسبب ازدياد تكاليف الانقطاع عن العمل والعوامل المرتبطة به ولقد توصلوا إلى أن هناك أنماط وأنواع التغيب حيث سنقسم هذا المطلب إلى فرعين:

الفرع الأول: أنواع التغيب.

يمكن تصنيف سلوك التغيب عن العمل على أنه سلوك إرادي أو لا إرادي:

1- التغيب الإرادي:

يحدث عندما لا يحضر الفرد إلى العمل بهدف إنجاز أعمال معينة مثل التسوق أو الاستجمام أو إنجاز أعمال منزلية معينة، أي أنه يريد أن يحصل على عطلة نهاية أسبوع تتكون من ثلاثة أيام بدل من يومين، لقد وجدنا أيضا أن الغياب الإرادي يمكن أن يتأثر بمستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

2- التغيب اللاإرادي:

فيحدث عندما يكون لدى الفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور إلى مكان العمل، ومن أحد الأسباب الأكثر شيوعا للتغيب اللاإرادي هو المرض، ولكن مثل هذا التغيب غير الطوعي ببساطة لا يمكن تجنبه ويجب أن تكون المنظمات مستعدة لتحمل أو قبول مستوى معين من الغياب¹.

وبالتالي التغيب الإرادي يكون دون إذن وبدون إيداع أسباب، أما اللاإرادي فيكون نتيجة لبعض الظروف والتزامات يرتبط بها الموظف سواء كان هذا لأداء عمل آخر أو مرض أو ظروف أخرى.

¹ رونالدي ريجو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 288.

الفرع الثاني: أنماط التغيب

1- الغياب القانوني:

هو تلك الفترات التي يقررها القانون للعمال من أجل التفريغ عن العمل دون الاعتماد على مدة معينة للعمل إما لأسباب اجتماعية كالأعياد أو صحية كالعطل المرضية أو من أجل متابعة العامل الدورات تكوينية أو أسباب دينية كتأدية الموظف لفريضة الحج¹.

2- التغيب بإذن :

وهي الإجازة التي يأخذها الموظف بعد أن يقوم بإبداء الأسباب المبررة لمروؤسه ويتم بعلمهم².

3- الغياب غير القانوني:

يعتبر تغيبا غير مشروع إذا انقطع أو تغيب الموظف عن عمله خلال أوقات العمل القانونية بشكل غير مرخص به أو غير مبرر تبريرا مقبولا من طرف الإدارة ومن بين حالات الغياب غير المشروع نجد:

- عدم احترام مواقيت العمل: كالتأخر عن موعد العمل، أو الخروج المبكر من العمل.

- الغياب المتكرر: عدم حضور العامل لمكان العمل لعدة مرات في الشهر أو السنة دون وجود مبرر يعد خطأ تأديبيا.

- عدم صحة الغياب: الخروج للعطلة السنوية قبل موعدها، العودة المتأخرة من العطلة، عدم احترام مواعيد التبرير³.

- عدم صحة التبرير: تقارير طبية مزورة لأجل التغيب عذر موت الأهل والأقارب.

¹ مهدي بخدة، التنظيم القانوني لأوقات العمل في التشريع الجزائري، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013، ص 135.

² بن طيب رضية، بن طيب هديات خديجة، أثر التغيب على الأداء الوظيفي، المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، المجلد 07، العدد 02، سنة 2022، ص 93

³ رحوي فؤاد، وضعية العامل المتغيب داخل المؤسسة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في اقلانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 2014، ص 141.

4- الانقطاع:

هو خليط بين النمط الإرادي واللاإرادي 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. في هذه الحالة وبما أن مسلك الانقطاع يكون عن طريق العامل نفسه فإن يمكن اعتباره إرادي، وقد يتكرر حدوث مثل هذا الانقطاع كنتيجة للضغط من جانب القائمين على العمل، عندئذ يمكن اعتبار بأنه يتوفر فيه جزء من اللاإرادية لأن الضغط حدث من جهة خارجة عن إرادة الفرد¹.

5- التغيب المقنع (الحضوري): 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 ألن العامل حاضرا اسميا وغائب فعليا، كما أنه يعتبر من أخطر أنواع التغيب لما يسببه من انخفاض في جودة أداء العمل².

المبحث الثاني: طرق قياس معدلات التغيب والسيطرة عليه.

يُعد قياس معدلات التغيب عن العمل أداة حيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث يُمكن المؤسسات من تقييم مدى التزام الموظفين بالحضور، وتحديد الأسباب الكامنة وراء الغيابات المتكررة، مما يساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية لتحسين الأداء العام حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى طرق قياس معدلات التغيب وكيفية السيطرة والحد من هذه الظاهرة.

المطلب الأول: التغيب في القانون الجزائري.

تطرق القانون الجزائري إلى التغيب في عدة نصوص قانونية والمتعلق بعلاقات العمل المادة 207 : باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا الأمر، لا يمكن الموظف مهما كانت رتبته أن يتقاضى راتبا عن فترة لم يعمل خلالها³.

يعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخضم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

¹ بن طيب رضية، بن طيب هديات خديجة، مرجع سابق، ص 94.

² المرجع نفسه، ص 94.

³ المادة 207 من الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

المادة 208 : يمكن الموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية¹ :

- لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطه الممارسة، في حدود أربع (04) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها.
- للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به .
- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقاً للتشريع المعمول به².

المادة 209 : يمكن الموظف أيضا الاستفادة من تراخيص للغياب، دون فقدان الراتب للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية³.

المادة 210 : للموظف الحق، مرة واحدة خلال مساره المهني في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة (30) يوما متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة⁴.

المادة 211 : يمكن إضافة الفترات الضرورية للسفر إلى فترات تراخيص الغيابات المنصوص عليها في المواد في 208 إلى 210 من هذا الأمر⁵.

المادة 212 : للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة (03) أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية :

- زواج الموظف
- ازدياد طفل للموظف
- ختان ابن الموظف .
- زواج أحد فروع الموظف .

¹ المادة 208 من الأمر رقم 03-06 .

² منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص218.

³ المادة 209 من الأمر رقم 03-06

⁴ المادة 210 من الأمر رقم 03-06

⁵ المادة 211 من الأمر رقم 03-06

- وفاة زوج الموظف

- وفاة احد الفروع أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجة¹.

المادة 213 : تسفيد المرأة الموظفة، خلال فترة الولادة من عطلة أمومة وفق للتشريع المعمول به².

المادة 214 : للموظفة المرضعة الحق، ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة ولمدة سنة في التغيب ساعتين مدفوعة الأجر كل يوم خلال الستة (06) أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة (06) الموالية³.

يمكن توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب الموظفة⁴.

المطلب الثاني: طرق قياس معدلات التغيب

يمكن تصنيف طرق قياس معدلات التغيب إلى مقياسين مقياس كمي وآخر تنظيمي:

الفرع الأول: المقياس الكمي

يقاس تغيب العمال بطرق متعددة وتختلف المقاييس التي تستخدمها المؤسسة وفقا لاحتياجاتها، كما تساعد هذه المقاييس على تحديد كافة التكاليف الناتجة عن التغيب. وتصنف هذه المقاييس كما يلي:

- **معدل التغيب:** يتم تحديد هذا المعدل وفقا للمعادلة التالية⁵

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط العاملين الأفراد}}{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}} \times 100$$

حيث أن:

- **مجموع أيام الغياب للأفراد:** يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

¹ المادة 212 من الأمر رقم 03-06

² المادة 213 من الأمر رقم 03-06

³ المادة 214 من الأمر رقم 03-06

⁴ منير نوري، مرجع سابق ، ص 219.

⁵ مصطفى محمد كمال، معجم المصطلحات الموارد البشرية ، التخطيط، التنمية، الاستخدام، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر، 2013، ص

- 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 والرسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

- معدل تعدد التغيب¹:

يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من من الأقسام أو في المنشأة كلها في فترة معينة يتم استخراج هذا المعدل وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل تعدد التغيب} = \frac{\text{عدد العاملين تغيبوا الذين مرة أو أكثر} \times \text{متوسط عدد مرات غياب العاملين}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة}} \times 100$$

- معدل شدة الغياب:

يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن الغياب ، إذ لا يكفي أن يعرف عدد مرات الغياب، وإنما يجب أن يأخذ في الاعتبار طول فترة الغياب في كل مرة والمقصود هنا شدة الغياب في المنشأة ككل ويستخرج هذا المعدل طبقاً للمعادلة الآتية²:

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد ايام العمال الفقدوة بسبب الغياب في فترة معينة}}{\text{عدد مرات الغياب هذه الفترة}} \times 100$$

- معدل ساعات العمل المفقودة³:

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 جميع ساعات العمل المخطط للعمل فيها، ونظراً لأن ساعات العمل المفقودة الناتجة عن إيقاف بعض العاملين عن العمل يجب ألا تحتسب ضمن ساعات الغياب، فإنها تنزل عادة من ساعات العمل المفقودة،

¹ عباس الحيمري، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص 163.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، دط، 2007، ص 40.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط 3، 2005، ص 118.

كما تضاف إلى ساعات العمل، ساعات العمل الإضافية، وتوجد طرق عدة استخراج معدل ساعات العمل المفقودة منها المعادلة الشائعة التالية:

$$\text{معدل ساعات العمل الفاقدة} = \frac{\text{ساعات العمل المفقودة} - \text{الفقد نتيجة الإيقاق عن العمل}}{\text{مجموع ساعات العمل العادية} + \text{مجموع ساعات العمل الإضافية}} \times 100$$

لتحقيق الاستفادة الكاملة من جهود كل القوى العاملة، داخل التنظيمات الصناعية، فإن الأمر يتطلب ضرورة التحكم في ضبط معدل التغيب والنزول به إلى أدنى مستوى ممكن، وإلا فإن ذلك يعني حدوث فاقد في جهود القوى العاملة وفقدان كمية الإنتاج، ويصدق القول بأنه عندما تحافظ الإدارة على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات الصناعية، بمعنى أنه يوجد تقارب بين العمال والإدارة، فإن معدل التغيب يكون عادة منخفضاً ومن هنا فإن وسائل التحكم في معدل الغياب تكمن في الظروف المناسبة للعمل في المصنع¹.

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

ويتبع المقياس التنظيمي المراحل التالية:

- المرحلة الأولى:

وتقوم هذه المرحلة بجمع المعلومات المتعلقة بالتغيبات ومعالجتها وذلك من خلال:

دراسة كل حالة من حالات التغيب المسجلة خلال الفترة الملاحظة، وتحليلها من حيث المبرر والمدة وصف مختلف المعالجات المعتمدة لمواجهة كل حالة من حالات التغيب كمعالجة من خلال تعويض بعامل آخر التعويض بعامل متعدد المهام توقيف آلة العامل المتغيب وكذلك تحديد فترة وأثر هذه المعالجة تحديد الحالات النمطية لمعالجة وكل حالة من حالات التغيب بالاعتماد على مخطط نظام المعالجة لكل وظيفة.

¹ مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك التنظيمي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2014، ص 76 .

- المرحلة الثانية:

وتعمل على وضع قائمة شاملة للآثار الناجمة عن التغيب والمعالجات النموذجية لها باختلاف شكلها الكيف أو الكمي مع وجوب الإشارة إلى مصادر المعلومات المعتمدة في تكميم هذه الآثار فمثلا إتباع أسلوب المراقبة فيما يتعلق بالوقت المستغرق.

- المرحلة الثالثة: وتضم هذه الخطوة

المرحلة الثالثة:

وتضم هذه الخطوة¹:

وضع مصفوفة التكرارات لكل حالة معالجة ولكل مبرر تغيب وذلك لإظهار المعالجات الأكثر استعمالا من طرف المؤسسة لمعالجة كل مبرر من مبررات التغيب.

اختيار حالات المعالجة التي ستحلل ماليا وذلك باعتماد على:

مصفوفة التكرارات لكل حالة معالجة ولكل مبرر تغيب ويتم اختيار المعالجات الأكثر تكرارا من طرف المؤسسة لمعالجة كل مبرر من مبررات التغيب.

وضع جدول الآثار الناجمة عن التغيب ومعالجتها ويتم اختيار الحالات التي تكون أكثر تكلفة للمؤسسة.

المطلب الثالث: طرق السيطرة والحد من التغيب

تتطلب إدارة تغيب الموظفين أكثر من مجرد تطبيق سياسات الحضور والانصراف. يجب على أصحاب العمل معالجة الأسباب الجذرية، وخلق بيئة عمل داعمة، وتنفيذ استراتيجيات تشجع الموظفين على الحضور والمشاركة. فيما يلي سبع طرق مجربة للحد من التغيب في مكان العمل مع تحسين رضا الموظفين بشكل عام.

1- تحديد الأسباب الجذرية للتغيب عن العمل:

تتمثل الخطوة الأولى في الحد من التغيب عن العمل في فهم سبب التغيب المتكرر للموظفين. قد تنجم حالات الغياب عن مشاكل في مكان العمل أو تحديات شخصية أو مزيج من الاثنين معاً. يمكن أن

¹ بونعامة الحسن، علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص 129-130

يساعد إجراء استطلاعات آراء الموظفين في الكشف عن الأنماط وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

بالنسبة للموظفين العائدين من إجازات طويلة، مثل إجازة الأمومة أو المرض، فإن إجراء مقابلة العودة إلى العمل يمكن أن يسهل عملية الانتقال ويضمن استعدادهم لاستئناف مسؤولياتهم. إن إبقاء باب التواصل مفتوحاً ومعالجة المخاوف بشكل استباقي يعزز من مشاركة القوى العاملة بشكل أكبر.

2- تخصيص حلول مخصصة للفرق المختلفة:

لا يؤثر التغيب عن العمل على جميع الأقسام بشكل متساوٍ، ونادراً ما ينجح حل واحد يناسب الجميع. قد تواجه الفرق المختلفة تحديات مختلفة، ما يؤثر على فريق التسويق قد لا يكون هو نفسه ما يسبب التغيب في دعم العملاء.

على سبيل المثال، إذا كان الموظفون في دور خدمة العملاء يعانون من ضغوطات عالية، فإن تقديم فترات راحة أطول أو أدوات دعم آلية يمكن أن يقلل من الإرهاق. إذا كان فريق التسويق يعاني من التغيب عن العمل بسبب المواعيد النهائية غير الواقعية، فقد يكون تحسين التواصل والجدول الزمنية للمشروع هو الحل الأفضل. يضمن تصميم الحلول بناءً على احتياجات الفريق إتباع نهج أكثر فعالية.

3- تنفيذ برامج التعافي في مكان العمل:

يمكن لبرنامج التعافي القوي للموظفين أن يقلل بشكل كبير من التغيب في مكان العمل من خلال معالجة الصحة البدنية والعاطفية والعقلية. فالموظفون الذين يشعرون بأنهم مدعومون في إدارة الإجهاد والحفاظ على صحة جيدة من المرجح أن يحضروا ويؤدوا أداءً جيداً.

يمكن أن تتضمن مبادرات العافية ما يلي:

- موارد الصحة النفسية مثل جلسات العلاج أو ورش عمل إدارة الضغوط النفسية
- حوافز اللياقة البدنية مثل عضويات الصالة الرياضية أو تحديات الخطوات
- خيارات الوجبات الخفيفة الصحية ومحطات العمل المريحة لتعزيز الصحة البدنية

من خلال إعطاء الأولوية لصحة الموظفين، يمكن للمؤسسات تقليل حالات الغياب المرتبطة بالإجهاد وتحسين المشاركة بشكل عام¹.

4- تقديم إجازة مدفوعة الأجر وإجازة مرنة:

الموظفون الذين يشعرون بأن لديهم إجازات كافية هم أقل عرضة للغياب غير المخطط له. إن توفير إجازات مرضية مدفوعة الأجر وإجازات الأمومة/الأبوة والإجازات الشخصية يسمح للموظفين بالراحة عند الحاجة، مما يحول دون الإرهاق وفك الارتباط على المدى الطويل.

5- إعطاء الأولوية للتوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال جداول زمنية مرنة:

يمكن أن يساهم جدول العمل الصارم في تغيب الموظفين، خاصةً بالنسبة لأولئك الذين يديرون التزامات عائلية أو التنقلات الطويلة أو التحديات الشخصية. غالباً ما تشهد الشركات التي تسمح بساعات عمل مرنة أو خيارات العمل عن بُعد أو حتى أربعة أيام عمل في الأسبوع تحسناً في الحضور والإنتاجية. مع التكنولوجيا التي تجعل التعاون عن بُعد أسهل، يمكن للشركات أن تتكيف مع أنماط العمل الحديثة مع الحفاظ على تفاعل الموظفين. تُظهر بيئة العمل المرنة للموظفين أن رفاهيتهم مهمة، مما يجعلهم أكثر التزاماً بأدوارهم.

6- الاعتراف بمساهمات الموظفين ومكافأتهم:

انخفاض الروح المعنوية وانعدام الحافز من العوامل الرئيسية المساهمة في التغيب عن العمل. عندما يشعر الموظفون بالتقليل من قيمتهم، فإنهم يكونون أقل ميلاً للحضور والمشاركة. يمكن لبرامج تقدير الموظفين أن ترفع الروح المعنوية وتعزز ثقافة التقدير.

تشمل طرق تقدير الموظفين ما يلي²:

- مكافأة أصحاب سجلات الحضور الممتازة
- الإشادة العلنية بأعضاء الفريق على عملهم الدؤوب
- إرسال رسائل تقدير أو رسائل شكر أو رسائل شكر أو رموز امتنان صغيرة

¹ مدونة empuls ، كيفية الحد من تغيب الموظفين عن العمل، <https://blog.empuls.io/ar/strategies-to-reduce-employee-absenteeism/>، تم الاطلاع عليه 2025/04/22، الساعة 21:00.

² مدونة empuls ، كيفية الحد من تغيب الموظفين عن العمل، المرجع نفسه.

- تنظيم أنشطة بناء الفريق أو الفعاليات الاحتفالية

إن مكان العمل الذي يحتفي بالإنجازات ويعزز الشعور بالانتماء يشجع الموظفين على الالتزام والظهور باستمرار.

7- تعزيز ثقافة التواصل والتعاون:

تلعب تهيئة بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بأنهم مسموعون ومقدرون دورًا حيويًا في كيفية الحد من تغيب الموظفين. عندما يثق الموظفون بمديريهم ويشعرون بالتواصل مع زملائهم، فمن المرجح أن يشاركوا ويحضرُوا باستمرار.

تشجيع التعاون من خلال¹:

- تعزيز المناقشات المفتوحة بين الفرق والقيادة

- بناء مكان عمل متنوع وشامل يدعم وجهات النظر المختلفة

- تهيئة بيئة آمنة نفسياً حيث يمكن للموظفين التعبير عن مخاوفهم دون خوف من الانتقام

- معالجة النزاعات في مكان العمل بشكل استباقي للحفاظ على جو إيجابي

من المرجح أن يظل الموظفون الذين يشعرون بالاحترام والمشاركة في عملية صنع القرار أكثر انخراطاً في العمل، مما يقلل من احتمالية التغيب عن العمل.

- كيفية التعامل مع تغيب الموظفين إلى الحد الأدنى:

يختلف مقدار التغيب عن العمل الذي يمكن أن تتحمله الشركة أو المنظمة من موظف إلى آخر، ومن شركة إلى أخرى، وأحياناً من وقت إلى آخر.

أحد المفاتيح الرئيسية للحد من التغيب عن العمل هو التأكد من أن سياسة الحضور واضحة ومفهومة من قبل جميع الموظفين الحاليين والموظفين الجدد.

يمكن لأصحاب العمل أيضاً تثبيط الموظفين عن الغياب من خلال اتخاذ خطوات استباقية مثل:

- مكافأة الحضور الجيد

- تقديم الدعم الصحي العاطفي والجسدي

¹ مدونة empuls ، كيفية الحد من تغيب الموظفين عن العمل، المرجع نفسه.

- التركيز على التوازن بين العمل والحياة
- إنشاء جدول زمني مرن
- توفير فرص للعمل من المنزل
- إبقاء التواصل مفتوحا
- تشجيع التعاون
- طلب التغذية الراجعة بشكل دوري
- الحد من التوتر في مكان العمل
- وجود سياسة حضور واضحة

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن مفهوم التغيب ينحصر في عدة تعاريف كما أن هناك عدة أنماط تتمثل في الغياب الإرادي واللاإرادي والقانوني والتغيب المقنع والانقطاع، بالإضافة إلى الأسباب التي تؤدي إلى التغيب والتي تنحصر في الأسباب الشخصية والأسباب المهنية كما أن ظاهرة التغيب يمكن قياسها بعدة طرق وفقا للأهداف المراد بحثها والسيطرة عليها والحد منها.

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي

تمهيد

إن الأداء الوظيفي يعتبر أحد أهم الركائز التي يستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى انسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير، وكذلك يمكن من خلال الأداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل أداة الإصلاح والتطوير.

وبشكل عام يمثل الأداء الوظيفي الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك من خلال تخصيص أدوات قياس لكل موظف كالاجتهد والمثابرة ومدى امتلاك المهارة والجدية، لذلك فإنه من الضروري وعند قياس الأداء الوظيفي للموظفين الأخذ بعين الاعتبار مسألة تفاوت القدرات والكفاءات المهنية لكل موظف وللتفصيل أكثر في هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة، لذا فقد اهتمت بالأداء الوظيفي للفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة ليصل بها إلى أسمى أهدافها، وللتعرف أكثر على هذا الموضوع سنتطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي ، أهميته وأهدافه، محدداته، وعناصره.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر مصطلح الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"¹.

الأداء الوظيفي هو "الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"².

يعرف الأداء بأنه: " تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص أو مجموعة أشخاص "³.

يعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه: " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"⁴.

ويعرف بأنه: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"⁵.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 209.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

³ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي-عربي، مكتبة لبنان، ناشرون، ص 340.

⁴ المير عبد الحليم عي، العلاقة بين ضغوطات العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، العدد 2، الرياض، 1996، ص 213.

⁵ مزهودة عبدالمليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بكرة، 2001، ص 87.

وهناك من ينظر للأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية بأنه: "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"¹.

كما يعرف أيضا: "مستوى معين يحققه الموظف أثناء قيامه بعمل ما ...، ويكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول أو إدراك الدور أو الفعل ومستوى القدرات التي يتميز بها الموظف إضافة إلى أنه السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"².

مما سبق نستنتج أن الأداء الوظيفي يمثل مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، ويعد نتيجة مباشرة لتفاعله بين قدراته الذاتية وإدراكه لدوره المهني ويُعد الأداء الوظيفي من المحاور الأساسية في أي مجال عمل، إذ يمثل حلقة الوصل بين الأنشطة المختلفة والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال ما يقوم به الموظفون من واجبات ومسؤوليات.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الأداء الوظيفي.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف وأهمية الأداء الوظيفي وذلك من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: أهداف الأداء الوظيفي

تتكامل أهداف الأداء الوظيفي للمؤسسة مع أهداف الأداء الوظيفي للأفراد، فكل من الموظفين والمؤسسات يسعى لتحقيق أهداف تتعلق بالنجاح والنمو، والتي يُمكن تحقيقها من خلال العلاقة المتبادلة التي تساهم في تحقيق الغايات المهنية للموظفين، والتوقعات الوظيفية للمؤسسة، فيما يلي أهداف الأداء الوظيفي للموظفين والشركات³.

¹ الخزامي عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج2، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999، ص 19.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص244.

³ مدونة دفتر، أهداف الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتطبيقه، <https://www.daftra.com>، تم الاطلاع عليه 2025/05/01، الساعة

1- أهداف الأداء الوظيفي للشركات:

أ- تحسين وزيادة الإنتاجية

تقييم الأداء الوظيفي للأفراد بالمعايير المحددة يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين جودته، مما ينعكس بالإيجاب على رضا العملاء وزيادة معدل الاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد نتيجة تلبية توقعاتهم في الوقت المناسب.

ب- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

تشجيع الأداء الوظيفي المتميز يُعزز من روح الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، ويسهل تطوير أفكار جديدة تساعد في تحقيق الرؤية المؤسسية نحو الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، علاوة على ذلك يساعد تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في الحفاظ على الريادة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل.

ج- استقطاب المواهب والحفاظ على الكوادر البشرية:

متابعة الأداء الوظيفي بشكل دوري والحرص على الالتزام بتطبيق معايير وأسس تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف، كل ذلك يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية وتحسين التواصل بين الفرق والأقسام المختلفة، مما يساهم في تقليل معدل دوران الموظفين، وتسهيل الاستقطاب الوظيفي للكفاءات المتميزة.

2- أهداف الأداء الوظيفي للموظفين¹:

أ- تحقيق الأهداف المهنية:

تحديد المؤسسة لأهدافها ومتطلبات الأدوار الوظيفية بشكل واضح ومنظم يُحفز الأفراد المهنية لبذل أفضل أداء وظيفي وتكثيف الجهود من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية في الحصول على الترقّيات والمكافآت في سلم الرواتب للموظفين، والتقدم في المسيرة المهنية.

ب- التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

تساهم مؤشرات وتقييمات الأداء الوظيفي الواضحة في إدارة الوقت بشكل أفضل من جانب الموظفين مما يساعدهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

¹ المرجع نفسه.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا بالتالي فاهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها¹.

وتبرز أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية²:

- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية العامل اتجاه عمله؛
- يؤدي الأداء الفعال على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء، وفي تخفيض التكاليف وترشيد النفقات؛
- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في المدخلات والمخرجات؛
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين؛
- يساهم الأداء الفعال في إشباع حاجات العمال وتحقيق أهدافه، وأهداف المؤسسة؛
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المؤسسة.

¹ بن العايب بلقاسم، أثر العوامل البيئية التنظيمية على الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، الجزائر، ص 264.

² بشير شربي، محمد قوارح، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2021، ص 153.

المطلب الثالث: محددات وعناصر الأداء الوظيفي.

سنخصص هذا المطلب لدراسة محددات الأداء الوظيفي وذلك في الفرع الأول وعناصر الأداء الوظيفي في الفرع الثاني.

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي.

يتأثر الأداء الوظيفي بعدد من المحددات التي تتداخل فيما بينها، وتشكل في مجموعها الإطار الذي يحكم مستوى فاعلية الفرد في أداء مهامه، حيث الباحثين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي¹:

1- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: في الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} - \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

و في نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي² :

¹ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

² شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تدبير المنظمات، 2009-2010، ص 66.

1- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

2- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك.}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد ، قدرات الفرد و خبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة....)، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي ، فهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:¹

الرغبة، القدرة وبيئة العمل

1- **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لیسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير

عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2- **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة

ت- مدى وضوح الدور.

¹ المرجع نفسه. ص 67.

3- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة ، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة x مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة x المهارة x وضوح الدور.

الأداء = الرغبة x القدرة x بيئة العمل.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي يتضمن مجموعة من العناصر أهمها ما يلي¹:

أ- كفاءات الموظف:

وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفية):

وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم:

وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

ويرى هانري أن للأداء ثلاثة عناصر وهي²:

أ- الموظف:

¹ درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص 96.

² سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 08، ديسمبر 2013، ص 206.

من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب- الوظيفة:

من ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

ج- الموقف:

من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ومن خلال استعراضنا لعناصر الأداء الوظيفي نلاحظ أن موضوع الأداء تحكمه عدة عوامل، فقد يتأثر مستوى أداء الموظف برغبته وقدراته وطموحاته ودوافعه في تأدية عمله هذا من جهة ومن جهة أخرى قد يتأثر بالتزامات الوظيفة حيث من الممكن أن تساهم هذه المحتويات الوظيفية في تدني مستوى الأداء خصوصا إذا كانت غير ملائمة أو مناسبة لطبيعة الموظف ودوافعه وقدراته، وقد يتأثر مستوى الأداء أيضا ببيئة العمل التنظيمية إذا لم يتوافر لدى المنظمات المناخ التنظيمي الذي يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء كوفرة الموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، ومرونة الهيكل التنظيمي، ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، والروح المعنوية، والرضا الوظيفي... الخ.

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي

تنقسم أنواع الأداء حسب معيارين : معيار المصدر، معيار الشمولية .

1- حسب معيار المصدر¹:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي إنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

¹ بالشرش كمال، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 10، جوان 2017، ص 292.

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

¹ عمر التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988، ص 56.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

يمثل قياس وتقييم الأداء الوظيفي أداة محورية في إدارة الموارد البشرية، حيث يُسهم في تحديد مستوى كفاءة الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف التنظيمية. وتُعد هذه العملية ضرورية لاتخاذ قرارات تتعلق بالترقية، التدريب، والتحفيز، كما تساعد في الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وللتعرف أكثر على هذا الموضوع سنتطرق إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، قياسه وتقييمه وعلاقته بالتغيب.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى:

1- العوامل الفنية:

وتشمل العناصر التالية¹:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات ، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له والتوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة (أساليب وطرق العمل).

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلاً تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

2- العوامل الإنسانية:

وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضاً وتضم²:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلما ضمت المؤسسة عمال صغار السن تمتعت بالقوة

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، منشورات المنظمات العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2003، ص 25-26.

² مزهودة عبدالمليك، مرجع سابق، ص 94.

- والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الانجاز .
 - مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.
 - التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
 - الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية)
- بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث إلا وهو المناخ التنظيمي للمؤسسة حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته¹:
- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على التحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.
 - **الاتصالات:** من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من اجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين ببعضهم البعض، وبين مختلف المصالح وأيضاً خارج المؤسسة من البيئة الخارجية.
 - **نطاق الإشراف:** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤديون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في أن واحد.
 - **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني تقليدي، أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية
 - **الظروف المادية:** هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء، والتسهيلات بصفة عامة.

¹ إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة سكيكدة، العدد الثالث، جوان 2018، ص 245.

- **التحفيز:** وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية ... الخ

- **التدريب:** من شأن التدريب أن يسهل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد للمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة.

وبالإضافة أيضا إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنهما أن يخفضا من مستوى الأداء .

- **التكنولوجيا المستخدمة:** نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين بالإضافة إلى التغير في حجم العمل، التأخير في القيام بالأعمال .

المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي .

إن عملية قياس الأداء الوظيفي هو تحديد وقياس أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، فهو عملية يراجع فيها أداء العامل خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة¹ ، فعملية قياس الأداء الوظيفي هي عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم لرفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والأداء الجيد، ويمكن أن يكون مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها.

حيث أن انخفاض معدل الأداء عن القياس المختبر والمتوقع يعتبر مشكلة من مشكلات الأداء الوظيفي في المؤسسة ويعني أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد والذي قد يعود إلى تصرفات الفرد الشخصية كإثارة المتاعب مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء، وعدم التعاون مع الزملاء، والانشغال بانجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل والغياب والتأخر، وذلك بسبب عدم كفاية قدراتهم العقلية كالفهم والحالات الانفعالية كالقلق وانخفاض دافعية الأداء.... الخ، وقد يعود إلى الأداء الوظيفي بحد ذاته نتيجة عدم الكفاءة وارتفاع نسبة الخطأ وعدم إتباع تعليمات المشرف، وذلك بسبب الافتقار للمعلومات

¹ برونوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2004، ص 378-379.

الملائمة الواجبات الوظيفية واقتدار الخبرة والتأثيرات السلبية الجماعة العمل وعدم ملائمة المحيط المعنوي والمادي¹

أ- أهداف وأهمية قياس الأداء الوظيفي :

تعدّ عملية قياس الأداء الوظيفي جزءاً جوهرياً من العملية الإدارية المتكاملة، إذ تُعتبر إحدى أدوات الرقابة الإدارية الشاملة. وتهدف هذه العملية في المؤسسات والمنظمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تلخيصها فيما يلي²:

1- متابعة تنفيذ الأهداف : ويعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاط

2- التأكد من كفاءة الأداء : والقصد من ذلك هو التأكد من ممارسة الأنشطة وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.

3- تقديم الكفاءة : بمعنى تقييم كفاءة وفعالية الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وكفاءة العمليات داخل النشاط وقص المعايير والسيطرة على البيانات الواردة.

4- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية : ويعنى التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتطيل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتعدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصميمية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

5 - تحديد مواطن الضعف والخلل والتقييم : فالتقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم، والعمل على تقايدتها والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها، وكذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

¹ السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبد فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2014، ص 278-279.

² سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص 79.

ب- طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

يُعدّ تقييم الأداء الوظيفي أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية فهو لا يقتصر على إصدار أحكام على أداء الموظفين، بل يشكّل أداة فعالة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز روح المسؤولية والانضباط داخل بيئة العمل. وتتنوع طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي بحسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، ومن بين هذه الطرق الآتي¹:

1 - طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تعتمد هذه الطريقة في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه على تحديد مجموعة من الصفات كالتعاون مع الرؤساء والزملاء، احترام مواعيد العمل الدقة والسرعة في أداء العمل والالتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد. ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل.

2 - طريقة الترتيب العالمية

يقوم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل وليس بناء على الصفات والخصائص الشخصية، فالأساس هذا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

3- طريقة المقارنة بين العاملين

تسمى أيضاً طريقة المقارنة المزدوجة حيث يقيم أداء الفرد بمقارنة المقيم لكل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين معه، بمعنى مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة أو المؤسسة.

4 - طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة بمعنى تحديد صفات معينة تتعلق بالأداء الوظيفي مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان التقديرات بالتدرج كالاتي:

¹ المرجع نفسه، ص 86.

1- ضعيف 2- مقبول 3- جيد 4- جيد جدا 5- ممتاز.

5 - طريقة المراجعة الميدانية:

حيث يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المؤسسة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات على أن يعد قائمة للعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم.

6 - طريقة الوقائع الحرجة:

تدعى أيضا طريقة المواقف الحرجة أو الأحداث الحرجة، والهدف من استخدام هذه الطريقة. هو استبعاد احتمال التقييم على أن شخصية بحتة، ويتم قياس الأداء وتقييمه في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي نظراً خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة لم سيئة في ملف الموظف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

7 - طريقة التقارير:

هي طريقة بسيطة تشبه إلى حد ما الطريقة السابقة طريقة الوقائع الحرجة - حيث يقوم المسؤول أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف .

8- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

هي طريقة تركز على السلوك الملاحظ أي يتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ثم بعد ذلك يسجل ملاحظاته في مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من 5 إلى 10 حيث أن كل مقياس يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل¹.

¹ المرجع نفسه، ص 87.

9- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي الاهتمام بسلوك المرؤوسين إلى صفاتهم والاهتمام بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

10- طريقة قياس الفعالية التنظيمية:

حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها وذلك من خلال جملة من المعايير التي تحددها كل مؤسسة، ولقد حدد كل من توم بيترز و روبيرت ترومان في كتابهما "البحث عن الإبداع" ثمانية خصائص:

- 1- التأكيد على الإنجاز.
- 2- الاهتمام بالعملاء.
- 3- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- 4- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- 5- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معه.
- 6- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة.
- 7- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض التكلفة الخدمات المساعدة.
- 8- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.

المطلب الثالث: العلاقة بين التغيب والأداء الوظيفي.

تعتبر ظاهرة التغيب عن العمل إحدى الآفات التي تعاني منها غالبية المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، لما لها من آثار سلبية على الإنتاجية وجودة الأداء حيث يمكن التعامل مع هذه الإشكالية بفعالية من خلال اعتماد برامج مدروسة تراعي حساسية الموضوع، ومن أبرز الوسائل التي تتيح مواجهة هذه الظاهرة، استخدام أدوات إدارة المعرفة وعلى رأسها تقييم الأداء الوظيفي، الذي يُعد وسيلة فعالة في تشخيص أسباب التغيب وتحديد الحلول المناسبة ويكمن الهدف الأساسي منه تقليص معدلات التغيب عبر منهج شامل يدمج بين التحليل الدقيق وتقديم المعالجات الملائمة.

إن الصرامة وجودة العمل والتخطيط والتنظيم وتحليل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرارات كلها عوامل تسمح لنا بالوصول إلى الأهداف بدرجات مختلفة من النجاح والجهد المبذول، كما أن إتقان المهارة سيقبل

من القلق والتوتر أو الإجهاد المفرط، لأن هناك العديد من الناس يجدون صعوبة في التعامل مع عناصر الوظيفة، وعدم القدرة على التنبؤ تشكل عامل ضغط رئيسي بالنسبة للكثير، لأن هناك من يعتمد على حياتهم الشخصية أو المهنية فبطبيعة الحال سيكون رد الفعل مختلفا، فبالتالي عند تقييم الأداء سيكون من المهم مراعاة بيئة الشخص (النظام البيئي بأكمله)، أي إذا كان مثلا هذا الشخص لديه درجة عالية من الدقة في العمل لكن بيئته غير مستقرة وفوضوية، فلن يبدو أنه يتحكم بوظيفته، فيشكل له هذا نوع من التوتر والقلق لذا لابد من المقيم الاهتمام بأسباب التوتر وقياس التأثير الحقيقي على الأداء وتحديد المصدر الفعلي للمشكلة¹.

وهناك كثير من الأحيان ملاحظة نتائج ضعيفة لتقييم الأداء بدون تشخيص الأسباب الحقيقية، وقد يتسبب عدم كفاية المعرفة إلى ارتفاع هذا المستوى من التوتر مع تأثير حقيقي على الصحة وأفكار الموظف و... الخ، بمعنى سلوكياته اتجاه الوظيفة ومسؤولياته وبالتالي يؤدي إلى الغياب. فبالتالي الاهتمام بتحليل صحيح لبيئة العمل سيتمكن من تحديد مصادر الغياب بشكل أفضل وإشراكهم في البحث عن حلول لتحسين وضعهم، ومن الضروري عند تحليل نتائج تقييمات الأداء التحقق من العلاقة بين التغيب في القطاع وعوامل المهارات الشخصية التي لوحظت في مناخ عمل غير صحي كرفض التعاون، عدم الدعم والتخويف، الافتقار إلى الحكم الذاتي، قلة التعاطف، عدم الاعتراف، أسلوب إدارة مسيطر ... ، ويعد هذا التحليل فرصة استثنائية لتشخيص بعض المشكلات التي تؤثر على التغيب ولتحقيق ذلك يجب دمج هدف الحد من التغيب في عملية التقييم وعدم الاكتفاء بوضعه كمقياس للحضور ولكن كهدف إداري شامل².

¹ بن طيب رضية، بن طيب هديات خديجة، مرجع سابق، ص 98.

² المرجع نفسه، ص 98.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستنتج بأن الأداء الوظيفي يمثل مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، ويعد نتيجة مباشرة لتفاعله بين قدراته الذاتية وإدراكه لدوره المهني ويُعد الأداء الوظيفي من المحاور الأساسية في أي مجال عمل، إذ يمثل حلقة الوصل بين الأنشطة المختلفة والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال ما يقوم به الموظفون من واجبات ومسؤوليات، وتبرز أهمية الأداء الوظيفي في كونه أداة لقياس مدى فعالية الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين الجهد المبذول والنتائج المحققة، وتحكمه عدة عوامل، فقد يتأثر مستوى أداء الموظف برغبته وقدراته وطموحاته ودوافعه في تأدية عمله هذا من جهة ومن جهة أخرى قد يتأثر بالتزامات الوظيفة حيث من الممكن أن تساهم هذه المحتويات الوظيفية في تدني مستوى الأداء خصوصا إذا كانت غير ملائمة أو مناسبة لطبيعة الموظف ودوافعه وقدراته، وقد يتأثر مستوى الأداء أيضا ببيئة العمل التنظيمية إذا لم يتوافر لدى المنظمات المناخ التنظيمي الذي يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء كوفرة الموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، ومرونة الهيكل التنظيمي، ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، والروح المعنوية، والرضا الوظيفي، كما تعتبر عملية قياس الأداء الوظيفي عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم لرفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والأداء الجيد، ويمكن أن يكون مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه

(ADE) سعيدة

تمهيد

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وفي إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني ومن خلال الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه ADE سعيدة.

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة سعيدة_

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها

- تقديم المؤسسة:

إن الشركة الجزائرية للمياه بسعيدة هي شركة عمومية تمولها الدولة وهي تابعة مباشرة للشركة الجزائرية للمياه بالجزائر العاصمة، وتقدر الطاقة الإنتاجية لها بـ: (13862890.34) متر مربع /السنة كما يعتبر سكان ولاية سعيدة زبائن لها.

- لمحة تاريخية:

لقد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث كانت في بادئ الأمر الشركة الوطنية لتوزيع المياه (SONADS) إلى غاية الثمانينات، وأوكل تسيير المياه إلى البلديات لمؤسسة التوزيع بسعيدة، ثم انتقلت من البلدية إلى المؤسسة الوطنية التي تنقسم إلى مناطق وانتمت سعيدة إلى منطقة تيارت حتى سنة 1988، حيث أصبحت المؤسسة ولائية تابعة لولاية سعيدة إلى أن قامت الدولة بجمع كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية وطنية اسمها "الجزائرية للمياه ADE" منذ سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ في 2001/04/21 وقد أصبحت ولاية سعيدة تنتمي لها بصفة رسمية منذ تاريخ 11 جويلية 2006.

- موقع الشركة:

تقع المؤسسة الجزائرية للمياه في وسط مدينة سعيدة طريق ولد سعيد الصادق رقم 07 سعيدة وعلى ارتفاع 1100م من مستوى سطح البحر.

- المساحة:

تبلغ مساحتها 4393 متر مربع وتعتبر الشركة الأم، أي المركز ولها عدة فروع في ولاية سعيدة (سعيدة، الرباحية، عين الحجر، يوب، الحساسنة، بالول، سيدي بوبكر، 5 جويلية).

- الطاقة الاستهلاكية:

إن مؤسسة الري هي التي تقوم بدور عملية البحث والتتقيب عن المياه وعندما يتم اكتشاف نقاط وجود مياه والحفر عليها تقوم هذه الأخيرة بتسليم المهام للجزائرية للمياه، حيث تقوم بوضع مضخات لجلب المياه والقيام بمعالجتها من تم توزيعها على المواطنين ولجلب هذه مياه تقوم باستهلاك الطاقة الكهربائية وتقدر القدرة الاستهلاكية للكهرباء بـ: 1140379.9 kwh سنويا.

ما فيما يخص عملية المعالجة للمياه فهي تقوم باستهلاك:

- ماء الجافيل: 1.360 كغ
- سulfates الألمنيوم: 1.850 كغ
- الحامض الجيري: 2.288 كغ

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة.

الفرع الأول: مهام المؤسسة

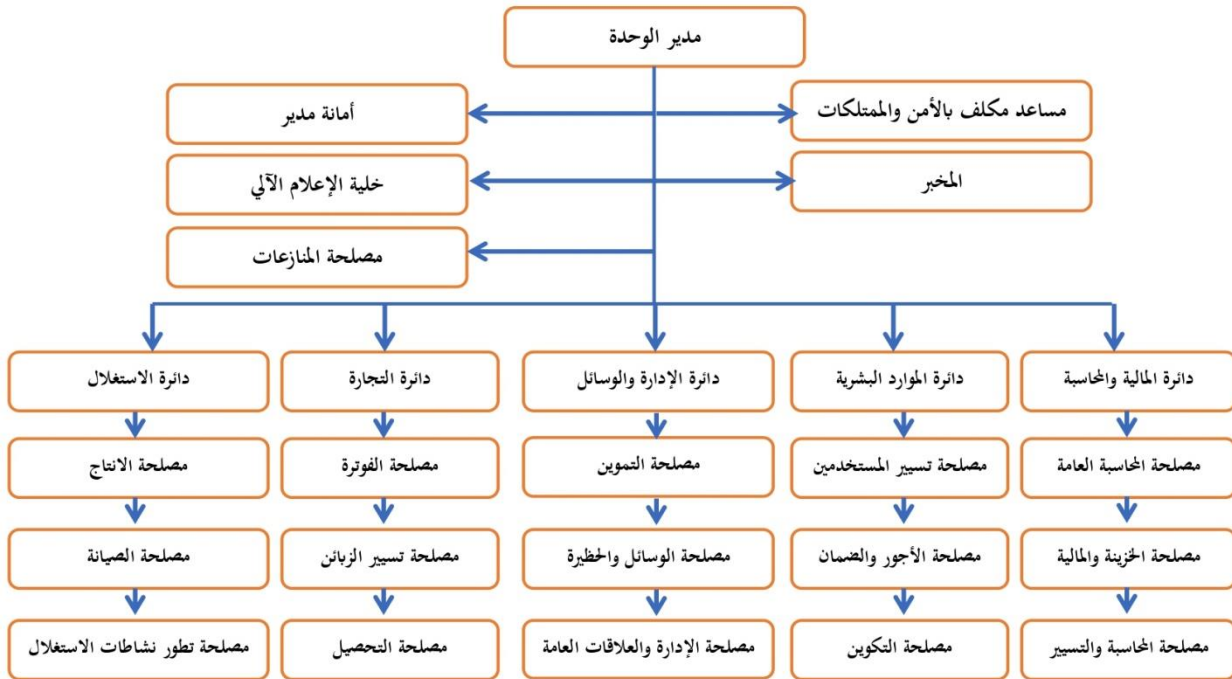
يمكن حصر مهام مؤسسة الجزائرية للمياه _ وحدة سعيدة _ كالتالي:

- القيام بتبغات الخدمة العمومية للماء بهدف ضمان وفرة الماء للمواطنين.
- استغلال لتسيير والصيانة الأنظمة والتجهيزات الخاصة بالإنتاج، المعالجة، النقل، التخزين، توزيع الماء الصالح للشرب والصناعي.
- توحيد المعايير الموزعة ومراقبة نوعيتها.
- القيام بأي فعل من شأنه اقتصاد الماء (لمحاربة التبذير)

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

- ضمان الخدمة العمومية وتطويرها توصيل الماء في أحسن الظروف.
- توفير القدر الممكن من الماء.
- تقوم بتنظيم وتوزيع وتأطير المركز وتجديد الشبكة ووضع العدادات وسد النقص.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



شكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة

تقتضي كل دراسة إطار منهجي للوصول إلى نتائج مقبولة وتعتبر على الواقع الحقيقي، ومن أجل إنجاح هذه الدراسة المتمثلة في أثر معدلات التغيب على الأداء الوظيفي تم تقسيم هذا المبحث إلى عدة مطالب.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة والأداة المستعملة في جمع بيانات عينة الدراسة:

الفرع الأول: منهج الدراسة

بغيةً منا في وضع الأسس الإحصائية العملية التي تمكننا من جمع البيانات وإخضاعها للتحليل واختبار فرضيات الدراسة استعملنا المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص مدى تأثير معدلات التغيب على الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية سعيدة، وعلى غرار المنهج الذي خصص للجانب النظري فإن للدراسة بعد ميداني تطبيقي تم دراسته من خلال تحليل واستقراء بيانات الاستبيان، كما أننا حاولنا من خلال هذا المنهج ضبط أبعاد إشكالية الدراسة بطرق إحصائية من خلال حشد رؤى أفراد مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه كون دراستنا تسعى إلى إظهار أثر معدلات التغيب على الأداء الوظيفي.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

العينة هي وحدة جزئية من المجتمع يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدد من الأفراد ويحمل خصائص المجتمع الأصلي، وقد تم انتقاء عينة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة بلغ عددهم 35 ولقد تم توزيع 35 نموذج استبيان، بمعدل استبيان واحد لكل فرد معتمدين في ذلك على طريقة التسليم و الاستلام المباشر للاستبيانات.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية والأساليب المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات

من أجل اختيار الأداة المناسبة وبناءاً على طبيعة الدراسة وعامل الزمن والتكاليف وغيرها من المتغيرات الأخرى، وجدنا أن الاستبيان هو الأنسب لهذه الدراسة، وهو إحدى الأدوات التي تستعمل لجمع البيانات وفي الدراسات التي نود من خلالها استكشاف حقائق أو استطلاعات الرأي العام، حيث تم تصميم أداة الدراسة وهي الاستبيان وتم تقسيمه إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية

يضم الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية.

القسم الثاني: محاور الدراسة

حيث يتكون من محورين، المحور الأول يضم أثر التغيب والمحور الثاني خصصناه للأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وللإجابة على الأسئلة المطروحة في البحث واختبار صحة فرضياته تم تفرغ الاستمارات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS.20، المتعارف عليه ولكونه الملائم لمثل هذه الدراسات وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

1. النسب المؤوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
 2. المتوسطات الحسابية لمعرفة تقييم العينة للمتغيرات.
 3. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة فقرات الاستبيان.
 4. معامل الارتباط
 5. اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة
- كما تجدر الإشارة أنه تم إعداد الأسئلة وفق سلم ليكارت الخماسي لتحديد آراء أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، حيث يحدد الاتجاه العام لعينة الدراسة حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح.

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الفرع الثاني: فحص صدق وثبات أداة الدراسة

1- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار نتائجها أو تقاربها في حال إعادة تطبيقها بعد مدة في نفس الظروف وبنفس الشروط لعدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، ولجعل الأداة أكثر دقة وموضوعية والوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات تم إخضاعها إلى معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الذي يُحدد 0.60 كحد أدنى لقبول الأداة، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (02) : معامل الثبات لمحاور الدراسة

القسم الثاني	عدد العبارات	معامل الثبات
المحاور	41	0.79

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن عدد فقرات المحاور هي 41 فقرة وأن ألفا كرونباخ الخاص بها يساوي 0.79 وهو يشير إلى أن معامل الثبات عالي وهذا يدل على أن فقرات الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مختلف النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بغرض إثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمها والوصول إلى استنتاجات من شأنها إثراء موضوع الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

خصص القسم الأول من الاستبيان للبيانات الشخصية لعينة الدراسة والتي تضم كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية حيث كانت التكرارات والنسب على النحو التالي:

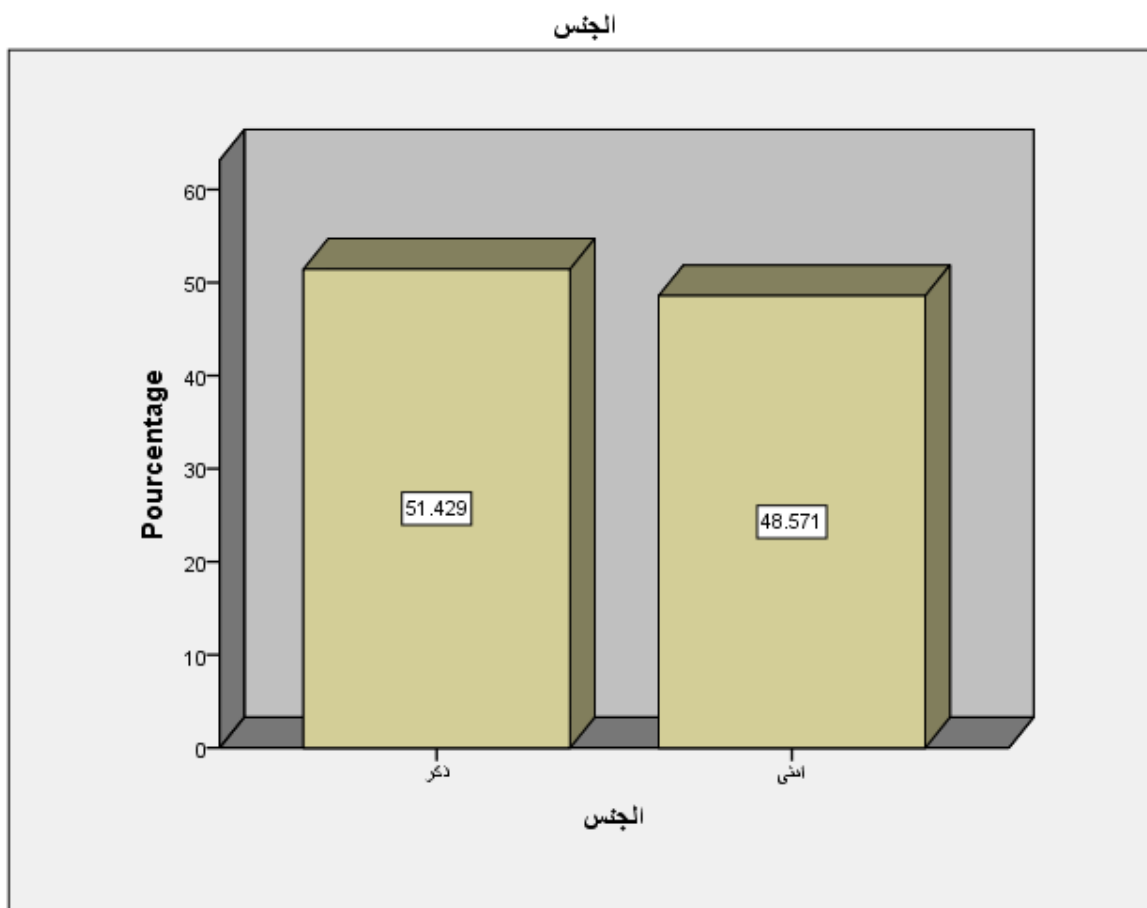
1- الجنس

جدول رقم(03): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير الجنس

النسبة	التكرارات	الفئات
51.4%	18	ذكر
48.6%	17	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن ثلثي أفراد العينة بنسبة 51.4% هم ذكور، أي 18 فرد بينما بلغت نسبة الإناث 48.6% أي 17 فرد .



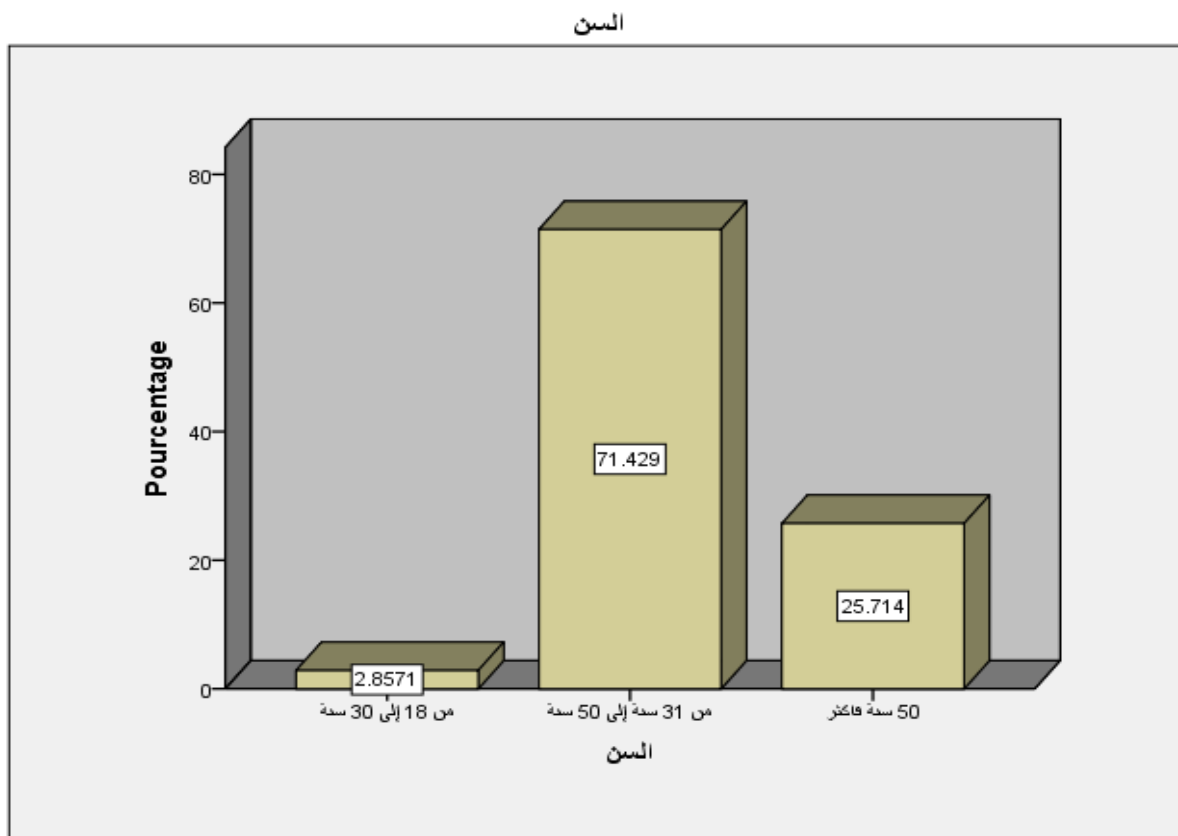
شكل رقم(02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم(04): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير العمر

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
2.9%	1	من 18 سنة إلى 30 سنة
71.4%	25	من 31 سنة إلى 50 سنة
25.7%	9	أكثر من 50 سنة
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 71.4% من أفراد العينة عمرهم (من 31 إلى 50 سنة) وعددهم 25 فردا، تليها نسبة 25.7% من أفراد العينة عمرهم (أكثر من 50 سنة) أي 09 أفراد، وفي الأخير نجد نسبة 2.9% من أفراد العينة عمرهم (من 18 إلى 30 سنة) وعددهم 01 فرد واحد فقط.



شكل رقم(03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة

3- المستوى التعليمي:

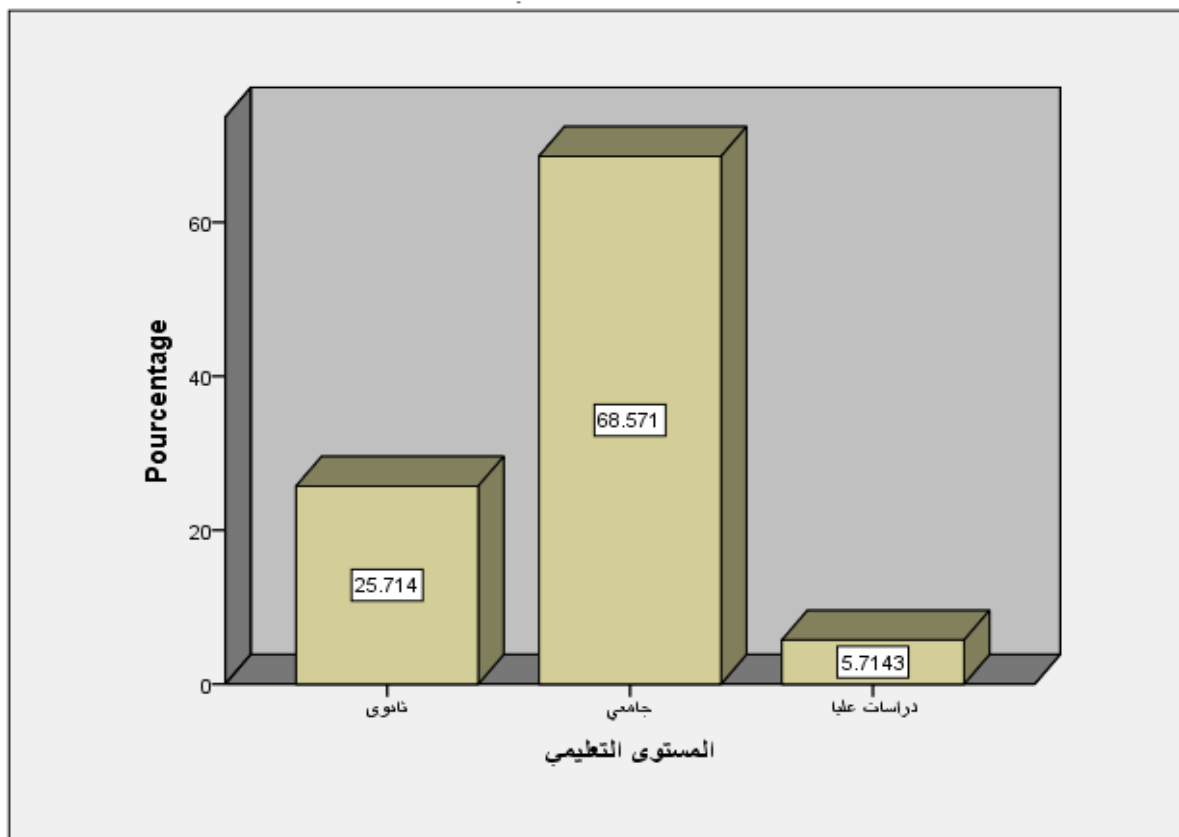
جدول رقم(05): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
25.7%	09	ثانوي
68.6%	24	جامعي
5.7%	02	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 68.6% مستواهم التعليمي (جامعي) عددهم 24 فردا، وأن نسبة 25.7% مستواهم التعليمي (ثانوي) وعددهم 09، وأن نسبة 5.7% لديهم دراسات عليا عددهم 02 أفراد فقط.

المستوى التعليمي



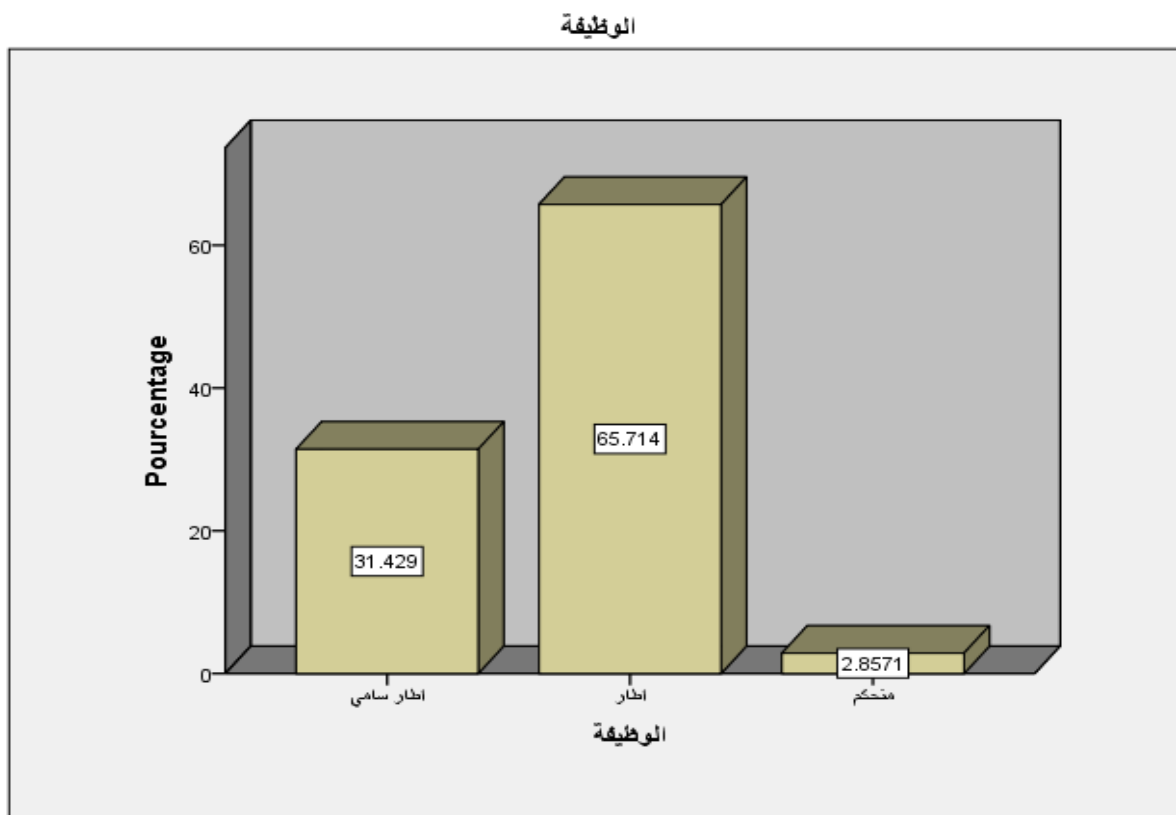
شكل رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم(06): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة%
إطار سامي	11	31.4%
إطار	23	65.7%
متحكم	01	2.9%
منفذ	/	/
المجموع	35	100%

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 65.7% من أفراد العينة يشغلون منصب إطار سامي وعددهم 23 فرد، في حين أن نسبة 31.4% منهم يشغلون منصب إطار وعددهم 11 فرد، أما باقي أفراد العينة يشغلون منصب متحكم نسبتهم 2.9% وعددهم 01 فرد فقط.



شكل رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

5- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم(07): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	التكوين
71.4%	25	متزوج
28.6%	10	أعزب
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 71.4% من أفراد العينة متزوجون وعددهم 25 فردا، بينما تبلغ نسبة العزاب 28.6% وعددهم 10 أفراد.

الحالة الاجتماعية



شكل رقم(06): التوزيع النسبي لعينة الدراسة بناءا على متغير الحالة الاجتماعية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة

الفرع الثاني: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: أثر التغيب

البعد الأول: أثر الظروف الشخصية والمهنية

جدول رقم(08): إجابات أفراد العينة على عبارات أثر الظروف الشخصية والمهنية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	سبق وأن تغيبت عن العمل	3.86	0.601	مرتفع
02	هل تؤثر الظروف الأسرية والعائلية على انتظامك في الحضور إلى العمل	3.34	1.136	متوسط
03	هل تعتقد أن عمر الموظف يؤثر على معدل تغيبه عن العمل	3.31	1.132	متوسط
04	هل سبق وأن تغيبت عن العمل بسبب انخفاض الدافعية أو قلة الرغبة في أداء المهام	2.77	1.003	متوسط
05	هل سبق وأن تغيبت عن العمل لأسباب صحية	3.83	0.785	مرتفع
06	هل سبق وأن تغيبت عن العمل بسبب شعورك بالقلق أو الاكتئاب أو الخوف من عدم القدرة على أداء مهامك؟	2.46	1.039	متوسط
07	هل سبق وأن تغيبت عن العمل بسبب نزاعات أو خلافات مع زملائك؟	2.51	1.067	متوسط
08	هل سبق وأن تغيبت عن العمل بسبب ضغوط العمل	2.71	1.152	متوسط
09	بعد المسافة دافع للتغيب عن العمل	2.43	1.008	متوسط
	الاتجاه العام لبعد أثر الظروف الشخصية والمهنية	3.02	0.602	متوسط

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الأول (أثر الظروف الشخصية والمهنية) متوسط، وقدر المتوسط الحسابي له ب 3.02 والانحراف المعياري قدر ب 0.602 ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المحور ما بين (2.46 و 3.86) وجاءت

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة

العبارات (01، 05،) بدرجة أهمية مرتفع بمتوسطات حسابية كالتالي (3.86-3.83) وانحراف معياري (0.610-0.785)، مما يدل على سبب غياب العاملين في المؤسسة هو الظروف الصحية.

أما بالنسبة لباقي العبارات (02،03،04،06،07،08،09) جاءت بدرجة أهمية متوسط و بمتوسطات حسابية كالتالي (3.34-3.31-2.77-2.51-2.71-2.46-2.43) وانحراف معياري (1.136-1.132 -1.003 -1.152-1.039-1.008-) ما يدل على أن الظروف الأسرية لها تأثير متوسط، حيث أن بعض الموظفين قد يتأثرون بمسؤولياتهم العائلية، أما فيما يخص العوامل النفسية والمهنية (القلق، ضغوط العمل، والخلافات مع الزملاء) ليست من أبرز الأسباب لكنها مازالت قائمة.

وبناء على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه وبما أن الاتجاه العام لبعد أثر الظروف الشخصية والمهنية متوسط، فإن أثر الظروف الشخصية والمهنية متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة

البعد الثاني: أثر العمل الجماعي والروح المعنوية

جدول رقم(09): إجابات أفراد العينة على عبارات أثر العمل الجماعي والروح المعنوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	فقدانك لروح الجماعة مع زملائك يجعلك تفكر في التغيب عن العمل	2.69	1.051	متوسط
02	عدم التماسك والتعاون في بيئة العمل (مع المشرفين) يدعك للتغيب عن العمل	2.51	1.011	متوسط
03	ظروف العمل الفيزيائية (الضجيج، التهوية، إضاءة) تساعد على الاستمرار في العمل	3.34	1.136	متوسط
04	انخفاض الروح المعنوية يجعلك تتغيب	3.03	1.098	متوسط
05	كثرة التغيب تضعف العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في الفريق	3.11	1.157	متوسط
06	يتم تعويض غياب الأفراد بجهود جماعية دون التأثير على الروح الجماعية	3.29	1.017	متوسط
	الاتجاه العام لبعد أثر العمل الجماعي والروح المعنوية	3.14	0.601	متوسط

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الثاني (أثر العمل الجماعي والروح المعنوية) **متوسط**، وقدر المتوسط الحسابي له بـ 3.14 والانحراف المعياري قدر بـ 0.601 ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المحور ما بين (2.51 و 3.34) وجاءت كل العبارات بدرجة أهمية **متوسط**، وبمتوسطات حسابية كالتالي (3.34-3.03-3.11-3.29-3.34-2.69) وانحراف معياري (1.136-1.017-1.157-1.098-1.051-1.011)، مما يدل على أن ظروف العمل الفيزيائية (الضجيج، التهوية، الإضاءة) تساعد على الاستمرار في العمل وأن تعويض الغياب بجهود جماعية لا يؤثر على الروح الجماعية وهذا ما جاءت به العبارات رقم 03 و 06 ، ما يبرهن على أن إدراك العاملين لأثر بيئة العمل على الحضور، بالإضافة إلى وجود دعم جماعي يعوّض الغياب، أما بالنسبة للمشكلات مع المشرفين ليست من العوامل الأساسية التي تدفع الموظفين للتغيب وهذا حسب ما جاءت به إحصائيات العبارة رقم 03..

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة

وبناء على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه وبما أن الاتجاه العام لبعد أثر العمل الجماعي والروح المعنوية متوسط، فإن اثر العمل الجماعي والروح المعنوية له تأثير معتدل في المؤسسة محل الدراسة.

البعد الثالث: أثر العمل تنظيم العمل

جدول رقم(10): إجابات أفراد العينة على عبارات أثر تنظيم العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	تقوم المؤسسة بتطبيق نظام تقييم الأداء	3.34	0.938	متوسط
02	تقوم الإدارة بتقديم إرشادات للعمال عن تقارير التغيب	3.46	0.886	متوسط
03	تقوم الإدارة بمراقبة السجلات الالكترونية لحالات التغيب عند العمال	3.49	1.095	متوسط
04	تقوم الإدارة بتقديم تقنيات العمل عن بعد في حالة استحالتك للقعود إلى العمل	2.83	1.043	متوسط
05	توجد تدابير للحد من ظاهرة التغيب داخل المؤسسة	3.09	1.040	متوسط
06	عدم الاقتناع بقوانين تنظيم العمل تجعلك تتغيب عن العمل	2.69	1.132	متوسط
	الاتجاه العام لبعد أثر تنظيم العمل	3.14	0.601	متوسط

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الثالث (أثر تنظيم العمل) متوسط، وقدر المتوسط الحسابي له ب 3.14 والانحراف المعياري قدر ب 0.601 ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المحور ما بين (2.69 و 3.49) وجاءت كل العبارات بدرجة أهمية متوسط ، وبمتوسطات حسابية كالتالي (3.49-3.46-3.34-3.09-2.83-2.69) وانحراف معياري (1.095-0.886-0.938-1.040-1.043-1.132)، مما يدل على أن وجود نظام إداري واضح وشفاف في تتبع الغياب يساهم في ضبط السلوك الوظيفي وهذا حسب ما جاءت به العبارات رقم 01 ، 02، 03، كما تشير العبارات رقم 04، 05، 06 وحسب المؤشرات الإحصائية لها إلى وجود ضعف

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة

تطبيق أو استفادة الموظفين من أنظمة العمل عن بعد، إضافة إلى أن قوانين العمل القائمة ليست دافعا كبيرا للتغيب.

وبناء على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه وبما أن الاتجاه العام لبعد أثر تنظيم العمل متوسط، فإن تنظيم العمل له اثر معتدل في المؤسسة محل الدراسة.

البعد الرابع: أثر الرضا الوظيفي

جدول رقم(11): إجابات أفراد العينة على عبارات أثر الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	تشعر بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة	3.20	0.833	متوسط
02	هل الراتب الإجمالي الذي تتقاضاه يعكس الجهد والمسؤوليات التي تقوم بها في وظيفتك؟	3.23	0.942	متوسط
03	هل يمكنك الالتزام بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا استدعت ظروف العمل ذلك؟	3.51	1.040	مرتفع
04	هل تثق في التزامات الإدارة ووعودها تجاهك؟	3.00	0.970	متوسط
05	هل تُمنح الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات تتعلق بعملك دون الحاجة للرجوع الدائم إلى الإدارة العليا؟	3.03	0.891	متوسط
06	هل تؤخذ أفكارك وآراؤك بعين الاعتبار من قبل الإدارة؟	3.43	0.917	متوسط
07	ترى أن نظام الاتصال في مؤسستك يساعد في تحسين الأداء والدفع نحو الأفضل	3.69	0.932	مرتفع
08	هل يؤدي التغيب عن العمل إلى تأثير سلبي على جودة خدمات المؤسسة	3.34	1.056	متوسط
09	يساهم التغيب عن العمل في رفع تكاليف المؤسسة	3.17	0.891	متوسط
10	هل يواجه رؤساء العمل صعوبة في أداء مهامهم عندما يتغيب الموظفون	3.11	1.022	متوسط
	الاتجاه العام لبعد أثر الرضا الوظيفي	3.25	0.464	متوسط

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الرابع (أثر الرضا الوظيفي) متوسط، وقدر المتوسط الحسابي له بـ 3.25 والانحراف المعياري قدر بـ 0.464 ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المحور ما بين (3.00 و 3.69) وجاءت العبارات (03، 07) بدرجة أهمية مرتفع بمتوسطات حسابية كالتالي (3.51-3.69) وانحراف معياري (1.040-0.932)، هذا يدل على وجود تفاعل إيجابي واستعداد للتعاون من قبل الموظفين في ظل وجود بيئة اتصال فعالة .

أما بالنسبة لباقي العبارات (02،01،04،06،10،08،09) جاءت بدرجة أهمية متوسط وبمتوسطات حسابية كالتالي (3.34-3.43 - 3.20-3.17-3.11-3.03) وانحراف معياري (-0.917-1.056 - 1.003-0.942-0.891-1.022-0.891) ما يشير إلى وجود مساحة لتحسين الثقة والتمكين الإداري، كما توجد قناعة نسبية لدى العاملين بالمؤسسة بأن التغيب يؤثر على جودة الخدمة ويزيد التكاليف، ولكن بدرجة متوسطة، ما يعني أن الموظفين يدركون أثر الغياب على المؤسسة ولكن لا يعتبرونه حاسماً.

وبناء على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه وبما أن الاتجاه العام لبعد أثر الرضا الوظيفي متوسط، فإن الرضا الوظيفي له اثر متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة

المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

جدول رقم(12): إجابات أفراد العينة على عبارات الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	أنت راضي عن جودة أدائك في المهام الموكلة إليك	3.63	1.262	متوسط
02	ألتزم بالمواعيد النهائية لتسليم المهام الموكلة إليّ	3.63	1.140	متوسط
03	هل تعتقد أن أدائك يساهم في تحقيق أهداف القسم أو المؤسسة	3.77	0.910	مرتفع
04	هل تشعر بأنك تتلقى الدعم الكافي من زملائك والمشرفين	3.29	0.926	متوسط
05	هل تتوفر لك فرص لتطوير مهاراتك المهنية داخل المؤسسة	3.17	1.014	متوسط
06	هل تتلقى التحفيز لأداء مهامك اليومية	2.91	1.067	متوسط
07	هل تتلقى توجيهات واضحة من الإدارة بشأن مهامك	3.34	0.968	متوسط
08	هل تشعر بأن ملاحظاتك واقتراحاتك تؤخذ بعين الاعتبار	3.26	1.120	متوسط
09	تعتقد أن ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال	3.23	1.031	متوسط
10	تعتقد أنك تعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملك	3.74	0.886	مرتفع
الاتجاه العام لمحور الأداء الوظيفي		3.43	0.523	متوسط

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) متوسط، وقدر المتوسط الحسابي له بـ 3.43 والانحراف المعياري قدر بـ 0.523 ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المحور ما بين (3.77 و 3.17) وجاءت العبارات (03، 10) بدرجة أهمية مرتفع بمتوسطات حسابية كالتالي (3.77-3.74) وانحراف معياري (0.886-0.910)، هذا يدل على شعور العاملين بالمؤسسة بالانتماء والالتزام الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة

أما بالنسبة لباقي العبارات (02،01،04،06،08،09،05،07) جاءت بدرجة أهمية متوسط وبمتوسطات حسابية كالتالي (3.29-3.63 -3.26-3.23-3.17-3.34-2.91) وانحراف معياري(1.140-1.262 -0.968-0.926-1.031-1.014-1.067) ما يشير إلى نقص في نظم التحفيز اليومية، وهو عنصر مهم يجب معالجته لرفع الأداء العام

وبناء على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه وبما أن الاتجاه العام لمحور الأداء الوظيفي متوسط، ما يعني أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عموماً يُظهرون أداءً إيجابياً ومتزناً.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة ، حيث سنقوم بتحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية :

الفرع الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيب على الأداء الوظيفي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيب على الأداء الوظيفي.

جدول رقم(13): نتائج تحليل خط الانحدار البسيط (Anova)

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.040	4.555	1.047	1	1.047	Régression
		230	33	7.588	Résidu
			34	8.635	Total

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.047 و مجموع مربعات البواقي يساوي 7.588 أما مجموع المربعات الكلي يساوي 8.635 حيث قدرت درجة الحرية بـ 1 كما بلغت قيمة $F = 4.555$ و قيمة (sig): $0.040 > 0.05$ ومنه نستنتج أن خط الانحدار يلئم معطيات الدراسة وصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تفيد بأنه هناك أثر ذو دلالة احصائية للتغيب على الأداء الوظيفي.

جدول رقم(14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
التغيب	0.45	0.34	0.121	2.134	0.040

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين التغيب والأداء الوظيفي، بلغت قيمة T المحسوبة 2.134 وبقيمة احتمالية (sig) = 0.04 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.348 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، حيث فسر متغير المستقل (التغيب) 12% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.45 أي أن زيادة الاهتمام بالتغيب في المؤسسة بوحدة واحدة سيؤدي إلى التغير في الأداء الوظيفي بمقدار 0.45 وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيب على الأداء الوظيفي.

ومنه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.45 \text{ التغيب} + 1.993$$

الفرع الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات الفرعية

1- مناقشة الفرضية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للظروف الشخصية والمهنية على الأداء الوظيفي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للظروف الشخصية والمهنية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم(15): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الظروف الشخصية والمهنية	0.03	0.03	0.001	.2160	0.830

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.216 وبقية احتمالية (sig) = 0.83 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.03 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيف بين المتغيرين، وبناء على ذلك فإننا نرفض الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للظروف الشخصية والمهنية على الأداء الوظيفي، أي لا يوجد تأثير للظروف الشخصية والمهنية على الأداء الوظيفي.

2- مناقشة الفرضية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي والروح المعنوية على الأداء الوظيفي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي والروح المعنوية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
العمل الجماعي والروح المعنوية	0.03	0.40	0.32	2.570	0.015

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) سعيدة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة T المحسوبة بلغت 2.570 وبقيمة احتمالية (sig) = 0.01 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.40 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبناءً على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) العمل الجماعي والروح المعنوية على الأداء الوظيفي.

3- مناقشة الفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم العمل على الأداء الوظيفي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم العمل على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
تنظيم العمل	0.26	0.30	0.09	1.820	0.078

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة T المحسوبة بلغت 1.820 وبقيمة احتمالية (sig) = 0.07 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.30 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيف بين المتغيرين، وبناءً على ذلك فإننا نرفض الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم العمل على الأداء الوظيفي أي لا يوجد تأثير لتنظيم العمل على الأداء الوظيفي.

4- مناقشة الفرضية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

جدول رقم(18): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الرضا الوظيفي	0.29	0.26	0.06	1.820	0.128

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة T المحسوبة بلغت 1.563 وبقية احتمالية (sig) = 0.12 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.26 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيف بين المتغيرين، وبناءا على ذلك فإننا نرفض الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي العمل على الأداء الوظيفي أي لا يوجد تأثير للرضا الوظيفي العمل على الأداء الوظيفي.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل والمسمى بالدارسة الميدانية تطبيق محتوى ومضمون الدارسة النظرية على أرض الميدان للتعرف على مدى تأثير معدلات التغيب على الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، حيث تم فيه عرض وتعريف بنوع من التفصيل العينة التي استهدفتها الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في حين تم إخضاع هذه الأخيرة للاختبارات المناسبة بغرض تحويلها إلى معلومات تمكننا من تفسير النتائج المتحصل عليها.

خاتمة

من خلال دراستنا التي تطرقنا فيها إلى موضوع التغيب تبين أنه من الظواهر التي تترك أثراً واضحاً على الأداء الوظيفي، سواء من حيث انخفاض الإنتاجية أو اضطراب سير العمل داخل جماعات العاملين وقد أظهرت الدراسات أن التغيب خاصة المتكرر أو غير المبرر، يؤثر سلباً على جودة الأداء ويزيد من الأعباء على العاملين، مما ينعكس على الروح المعنوية وكفاءة المؤسسة ككل وعليه فإن معالجة هذه الظاهرة تتطلب فهماً دقيقاً لأسبابها ووضع استراتيجيات فعالة للحد منها بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل وراحة الموظف.

حيث ركزت هذه الدراسة على معالجة موضوع التغيب، من خلال دراسة أثر معدلات التغيب على الأداء الوظيفي بمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، وسعياً منا للإجابة على الإشكالية وضعت فرضيات لاختبار مدى صحتها، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- الظروف الصحية والأسرية تؤثر بدرجة مرتفعة على التغيب.
- القلق أو الاكتئاب، والنزاعات، وضغوط العمل لها تأثير متوسط على معدلات التغيب بالمؤسسة.
- بعد المسافة لا يُعتبر سبباً قوياً للتغيب.
- العمل الجماعي والروح المعنوية تؤثر بشكل معتدل على الغياب.
- ضعف التعاون أو الروح المعنوية يدفع بعض الموظفين للتغيب.
- الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة تراقب التغيب وتقدم إرشادات، ما يساعد في تقليله.
- العمل عن بُعد لا يزال محدود الاستخدام.
- القوانين التنظيمية لا تُعد دافعاً قوياً للتغيب.
- نظام الاتصال الجيد يعزز الرضا.
- الالتزام خارج أوقات العمل يعكس الولاء.
- ضعف الثقة في الإدارة وغياب التحفيز تؤثر على الحضور.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للظروف الشخصية والمهنية على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) العمل الجماعي والروح المعنوية على الأداء الوظيفي.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم العمل على الأداء الوظيفي.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي العمل على الأداء الوظيفي.

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول اثر معدلات التغيب على الأداء الوظيفي:

- ✓ تعزيز برامج الدعم النفسي والصحي.
- ✓ المرونة في ساعات العمل للحالات الأسرية الخاصة.
- ✓ الاهتمام بإدارة النزاعات وضغوط العمل.
- ✓ تعزيز بيئة العمل التعاونية.
- ✓ تحسين الظروف الفيزيائية لمكان العمل.
- ✓ تنمية الروح المعنوية من خلال التقدير والتحفيز.
- ✓ تعزيز تطبيق نظم العمل عن بعد.
- ✓ زيادة وعي الموظفين بقوانين العمل.
- ✓ تعزيز الثقة والشفافية الإدارية.
- ✓ تحسين نظم التحفيز والتقدير.

قائمة المصادر والمراجع

1- قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، منشورات المنظمات العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2003.
2. برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
3. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي- عربي، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت.
4. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
5. الخزامي عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج2، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999.
6. درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
8. رونالدي ريجو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
9. السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبد فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2014.
10. عباس الحيمري، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
11. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
12. عمر التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988.
13. مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك التنظيمي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر).

14. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
 15. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
 16. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
 17. مصطفى محمد كمال، معجم المصطلحات الموارد البشرية، التخطيط، التنمية، الاستخدام، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2013، ص 28.
 18. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
 19. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط 3، 2005.
 20. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
 21. مهدي بخدة، التنظيم القانوني لأوقات العمل في التشريع الجزائري، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013.
 22. موزي مطني الشمري، منظومة علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2018.
- ب- الرسائل والبحوث الجامعية:**

1. بونعامة الحسن، علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.
2. رحوي فؤاد، وضعية العامل المتغيب داخل المؤسسة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 2014.
3. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، 2009-2010.

4. شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة المخصصة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة باتنة، 2001-2002.
5. غزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة 20 أوت، سكيكدة، السنة الجامعية، 2006-2007.
6. قوادري خديجة، ظاهرة التغيب وانعكاساتها على أداء العامل داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة تربية ببلدية بوقيرات ، مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، 2020-2021.

ج- المجلات:

1. إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة سكيكدة، العدد الثالث، جوان 2018.
2. بشير شربي، محمد قوارح، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2021.
3. بن العايب بلقاسم، أثر العوامل البيئية التنظيمية على الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، الجزائر.
4. بن طيب رضية، بن طيب هديات خديجة، أثر التغيب على الأداء الوظيفي، المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، المجلد 07، العدد 02، سنة 2022.
5. بوالشرش كمال، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 10، جوان 2017.
6. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 08، ديسمبر 2013.
7. فريح نبيلة، الضغط المهني وعلاقته بالتغيب لدى عمال مركب الحديد والصلب، "مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية"، المجلد 06 العدد 15 جامعة الجزائر 2، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2018.
8. مزهودة عبدالمليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001.

9. المنير أحمد عبدالله، أثر ظاهرة الغياب على أداء العاملين، دراسة ميدانية عن مصرف الجمهورية فرع أنجيلة، مجلة القرطاس، كلية السياحة والآثار صبراتة، جامعة صبراتة.
10. المير عبد الحليم عي، العلاقة بين ضغوطات العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، العدد 2، الرياض، 1996.

2- المواقع الالكترونية:

1. مدونة empuls ، كيفية الحد من تغيب الموظفين عن العمل،
<https://blog.empuls.io/ar/strategies-to-reduce-employee-absenteeism>،
تم الاطلاع عليه 2025/04/22، الساعة 21:00.
2. مدونة دفتر، أهداف الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتطبيقه، <https://www.daftra.com>، تم
الاطلاع عليه 2025/05/01، الساعة 14:00.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - سعيدة - د. مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
اقتصاد وتسيير المؤسسات

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة "تأثير معدلات التغيب على الأداء الوظيفي" وذلك لغرض إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بكل شفافية، حيث ستساعد إجاباتكم في تحليل وإثراء هذا الموضوع .

وعليه يرجى منكم وضع العلامة (X) في المكان المناسب
ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط.
وشكرا على حسن تعاونكم معنا

القسم الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن: ☐ من 18 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ غير ذلك
4. الوظيفة: ☐ إطار سامي ☐ إطار ☐ متحكم ☐ منفذ
5. الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج

قائمة الملاحق

القسم الثاني

المحور الأول: أثر التغيب

البعد الأول: أثر الظروف الشخصية والمهنية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	سبق وأن تغيبت عن العمل					
02	تؤثر الظروف الأسرية والعائلية على انتظامك في الحضور إلى العمل					
03	تعتقد أن عمر الموظف يؤثر على معدل تغيبه عن العمل					
04	سبق وأن تغيبت عن العمل بسبب انخفاض الدافعية أو قلة الرغبة في أداء المهام					
05	سبق وأن تغيبت عن العمل لأسباب صحية					
06	سبق وأن تغيبت عن العمل بسبب شعورك بالقلق أو الاكتئاب أو الخوف من عدم القدرة على أداء مهامك؟					
07	سبق وأن تغيبت عن العمل بسبب نزاعات أو خلافات مع زملائك؟					
08	سبق وأن تغيبت عن العمل بسبب ضغوط العمل					
09	بعد المسافة دافع للتغيب عن العمل					

البعد الثاني: أثر العمل الجماعي والروح المعنوية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	فقدانك لروح الجماعة مع زملائك يجعلك تفكر في التغيب عن العمل					
02	عدم التماسك والتعاون في بيئة العمل (مع المشرفين) يدعك للتغيب عن العمل					
03	ظروف العمل الفيزيائية (الضجيج، التهوية، اضاءة) تساعد على					

قائمة الملاحق

					الاستمرار في العمل	
					انخفاض الروح المعنوية يجعلك تتغيب	04

البعد الثالث: أثر تنظيم العمل

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بتطبيق نظام تقييم الأداء					
02	تقوم الإدارة بتقديم ارشادات للعمال عن تقارير التغيب					
03	تقوم الادارة بمراقبة السجلات الالكترونية لحالات التغيب عند العمال					
04	تقوم الادارة بتقديم تقنيات العمل عن بعد في حالة استحالتك للقدوم الى العمل					
05	توجد تدابير للحد من ظاهرة التغيب داخل المؤسسة					
06	عدم الاقتناع بقوانين تنظيم العمل تجعلك تتغيب عن العمل					

البعد الرابع: أثر الرضا الوظيفي

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تشعر بالامان الوظيفي داخل المؤسسة					
02	الراتب الإجمالي الذي تتقاضاه يعكس الجهد والمسؤوليات التي تقوم بها في وظيفتك؟					
03	يمكنك الالتزام بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا استدعت ظروف العمل ذلك؟					
04	تثق في التزامات الإدارة ووعودها تجاهك؟					
05	تُمنح الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات تتعلق بعملك دون الحاجة للرجوع الدائم إلى الإدارة العليا؟					
06	تؤخذ أفكارك وآراؤك بعين الاعتبار من قبل الإدارة؟					
07	ترى أن نظام الاتصال في مؤسستك يساعد في تحسين الأداء والدفع نحو الأفضل					
08	يؤدي التغيب عن العمل إلى تأثير سلبي على جودة خدمات					

قائمة الملاحق

					المؤسسة	
					يساهم التغيب عن العمل في رفع تكاليف المؤسسة	09
					يواجه رؤساء العمل صعوبة في أداء مهامهم عندما يتغيب الموظفون	10

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	انت راضي عن جودة أدائك في المهام الموكلة إليك					
02	تعتقد أنك تلتزم بالمواعيد النهائية لتسليم المهام					
03	تعتقد أن أدائك يساهم في تحقيق أهداف القسم أو المؤسسة					
04	تشعر بأنك تتلقى الدعم الكافي من زملائك والمشرفين					
05	تتوفر لك فرص لتطوير مهاراتك المهنية داخل المؤسسة					
06	تتلقى التحفيز لأداء مهامك اليومية					
07	تتلقى توجيهات واضحة من الإدارة بشأن مهامك					
08	تشعر بأن ملاحظاتك واقتراحاتك تؤخذ بعين الاعتبار					
09	تعتقد أن ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال					
10	تعتقد أنك تعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملك					