



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - سعيدة - د. مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات



مذكرة لنيل شهادة ماستر الموسومة بـ :

## محددات التغيب في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة المؤسسة الكاشطة والزجاج ENAVA

(سعيدة)

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة :

د. بوصلاح عبد اللطيف

براسي سومية أم عمار

### أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ:.....رئيسا

الأستاذة:.....مشرفا ومقرا

الأستاذ:.....مشرفا

السنة الجامعية : 1442هـ / 1441هـ \*\*\* 2021م / 2022م

# الشكر و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(ولئن شكرتم لأزيدنكم)، صدق الله العظيم، في البداية الشكر والحمد لله جل في علاه

فإليه ينسب الفضل كله في الإكمال والكمال يبقى لله وحده هذا العمل وبعد الحمد لله

فإنني أتوجه إلى الأستاذ بصلاح عبد اللطيف بالشكر والتقدير الذي لن تنفيه أي

كلمات حقه فلولا مثابرتة ودعمه المستمر ما تم هذا العمل وبعدها فالشكر موصول لكل

أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي حتى أتشرف بوقوفني

أمام حضراتكم اليوم.

# إهداء

الحمد لله وكفى ثم الصلاة والسلام على المصطفى وعلى آله وصحبه ومن اهتدى

أهدي هذا العمل المتواضع الذي تفانيته واجتهدت في إعداده:

إلى من جرع الكأس فارحاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله لي لحظة السعادة إلى

من صد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي الغالي أطل الله عمره.

إلى من أرضعني الحبه والحنان إلى رمز الحبه وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع أمي الحبيبة أطل

الله عمرها.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكرهم فؤادي أخوتي عبد الحفيظ وعبد الوكيل ورفيقة

دربي حفصة وكتكوتي الصغيرة ابنتي صوفيا وابنتا أختي رشا وماريا.

إلى أخوالي إلى كل من يحمل لقب براسي وتواتي جميع الأهل والأقارب.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

وإلى كل الأصدقاء الذين تعرفت عليهم وكل رفقاء دربي بالجامعة.

وإلى كل من كان سندا في إنجاز هذا العمل.

## ملخص

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة محددات التغيب في المؤسسة الجزائرية – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج المواد الكاشطة لولاية سعيدة.

حيث شملت الدراسة على عينة من 54 موظف وقد توصلت نتائج الدراسة بعد استخدام برنامج spss23 إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من ظروف العمل، الاتصال الداخلي، العوامل الديمغرافية العوامل البيئية على ظاهرة التغيب.

**الكلمات المفتاحية: التغيب، ظروف العمل، الاتصال الداخلي، العوامل الديمغرافية، والعوامل البيئية**

## Résumé

Notre étude vise à connaître les déterminants de l'absentéisme dans l'entreprise algérienne - une étude de cas réalisée au sein de la Société nationale de production de matériaux abrasifs au sein de la wilaya de Saïda.

Nous nous sommes basée dans notre étude sur un échantillon de 54 employés, Ainsi, les résultats de l'étude, et après utilisation du programme spss23, ont révélé un effet significatif des conditions de travail, de la communication interne, des facteurs démographiques et des facteurs environnementaux sur le phénomène de l'absentéisme.

**Mots-clés : absentéisme. Conditions de travail, communication interne, démographie et facteurs environnementaux**

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
V	الشكر و التقدير
V	الإهداء
V	الملخص
V	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
01	<b>الفصل الأول:مدخل إلى دراسة ظاهرة التغيب في المؤسسة الجزائرية</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الجزائرية</b>
03	المطلب الأول: ماهية المؤسسة (مفهوم المؤسسة المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية)
10	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات
12	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة
13	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة
16	<b>المبحث الثاني: عموميات حول التغيب</b>
16	المطلب الأول:مفهوم التغيب
18	المطلب الثاني : أنواع التغيب
20	المطلب الثالث : أسباب التغيب
22	المطلب الرابع : آثار التغيب
23	خلاصة الفصل
24	<b>الفصل الثاني: ظاهرة التغيب التكلفة والعلاج</b>

25	تمهيد
26	المبحث الأول: مضمون الغياب
26	المطلب الأول: عوامل التغيب
30	المطلب الثاني: طرق حساب التغيب
34	المطلب الثالث: عناصر التكاليف للتغيب
38	المطلب الرابع: التكاليف الخفية للتغيب
39	المبحث الثاني: علاج مشاكل الغياب
39	المطلب الأول: نظرة القانون الجزائري للتغيب
40	المطلب الثاني: تدابير للسيطرة على الغياب
42	المطلب الثالث: الطرق المستخدمة للحد من الغياب
47	المطلب الرابع: اقتراحات الباحثين للحد من الغياب
49	خلاصة الفصل
50	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج
52	المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة
55	المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
64	المطلب الرابع: أهداف و أهمية للشركة
66	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
66	المطلب الأول: عرض النتائج الاستيعاب

71	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
91	المطلب الثالث: نتائج متوصل إليها
94	المطلب الرابع:التوصيات
96	خاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
103	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع المباني	53
02	يمثل نوع واستعمالات ومصادر المواد الأولية	55
03	خصائص عينة الدراسة	67
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العائلة	68
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	68
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	69
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	70
08	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمستوى الأداة ككل	72
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	73
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الداخلي	74
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الديمغرافية	75
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاجتماعية	76
13	إجابات أفراد العينة للعبارة الأولى	77
14	إجابات أفراد العينة للعبارة الثانية	77
15	إجابات أفراد العينة للعبارة الثالثة	78
16	إجابات أفراد العينة للعبارة الرابعة	79
17	إجابات أفراد العينة للعبارة الخامسة	80



81	إجابات أفراد العينة للعبارة السادسة	18
82	إجابات أفراد العينة للعبارة السابعة	19
83	إجابات أفراد العينة للعبارة الثامنة	20
84	إجابات أفراد العينة للعبارة التاسعة	21
85	إجابات أفراد العينة للعبارة العاشرة	22
86	إجابات أفراد العينة للعبارة الحادية عشر	23
87	إجابات أفراد العينة للعبارة الثانية عشر	24
88	إجابات أفراد العينة للعبارة الثالثة عشر	25
89	إجابات أفراد العينة للعبارة الرابعة عشر	26
90	إجابات أفراد العينة للعبارة الخامسة عشر	27

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENAVA	63



# مقدمة عامة

## مقدمة

### مقدمة عامة

تعتمد المؤسسات و أرباب العمل من أجل مواصلة الإنتاج و البقاء بفعالية في الميدان على ضرورة تأمين الاستمرارية و المواظبة بدون انقطاع و في سبيل ذلك يكون من الواجب و الضروري على العمال الالتزام بالحضور، فالعمل يعتبر الإطار الأمثل للنمو و الازدهار ، فهو المرآة التي ينعكس فيها المستوى الاجتماعي و الثقافي لأي أمة من الأمم ، و عليه يتوقف الجزء الكبير من سعادة الفرد و الجماعة . لكن لا يكون الأمر كذلك مع انتشار ظاهرة التغيب داخل المؤسسات ، لأن ظاهرة التغيب من المشاكل التي تفرق الإدارة مما ينعكس سلبا على أداء العامل فالتغيب يشكل أحد أنماط الفاقد البشري في العمل كما أن الخطط التنموية في المجتمعات تعتمد أساسا على القوة البشرية و بالتالي فان غيابها سوف يؤثر على كفاءتها أو أدائها الإنتاجي ، كما يعتبر المحك الحقيقي لنجاح أو فشل أي مؤسسة، فالظاهرة عامة تمس القطاع العام و القطاع الخاص و مختلف النشاطات الصناعية و الخدماتية و الإنتاجية مما أدى بالباحثين في هذا المجال للخوض في دراساتهم على البحث على محددات هذه الظاهرة، و على ضوء ما ذكر سالفا تطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

➤ ما أهم المحددات التي تساهم في التغيب على مستوى المؤسسة الجزائرية ؟

وسنحاول في إطار هذا البحث تسليط الضوء على هذه الظاهرة من خلال طرح التساؤلات التالية :

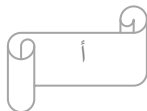
➤ 1 - هل تؤثر ظروف العمل على التغيب؟

➤ 2- هل الاتصال الداخلي له آثار على التغيب؟

3- ما هي العوامل المسببة للتغيب ؟

➤ عليه نطرح الفرضيات التالية :

1- ظروف العمل تؤثر على تغيب الموظفين.



## مقدمة

2- الاتصال الداخلي يؤثر على التغيب.

3- العوامل الديموغرافية تساهم في انشغال الموظف فيضطر إلى التغيب.

4- العوامل البيئية تعتبر كمسببات لظاهرة التغيب.

### • أهداف الدراسة :

- الوصول إلى معرفة أكثر الأسباب تأثيرا للتغيب .
- توضيح النظرة العلمية للظاهرة وواقعها بالمؤسسة.
- اقتراحات وصيات للحد من الغيابات انطلاقا من المحددات .

### • أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية هذا البحث في أن الموضوع أصبح محل اهتمام الجدل إن لم نقل الكل ، المؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة على حد سواء في الدول على اعتبار أن ظاهرة التغيب تؤثر سلبا على سير نشاط المنشآت.

### • حدود الدراسة :

- الإطار المكاني: تقتصر الدراسة على مجموعة من موظفي الشركة الوطنية للمواد الكاشطة بولاية سعيدة .ENAVA

- الإطار الزمني: لقد تمت هذه الدراسة من 2021/04/08 إلى 2021/05/18.

### منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

- المنهج المعتمد هو منهج إحصائي وصفي إذ سنحاول الوصول للمحددات التي تساهم في ظاهرة التغيب حتى يتم تداركها و تجنبها و معرفة الحلول التي تحد منها.



## مقدمة

### • أسباب اختيار الموضوع :

➤ جعل الفضول يقودنا للتعرف على هذه الظاهرة التي أصبحت إشكالية عامة في أغلب المشاكل الاقتصادية على مستوى المؤسسات .

➤ إثراء المجال المعرفي بدراسة نظرية وتطبيقية فيما يتعلق بإبراز أسباب التغيب و أثرها على إنتاج المؤسسة .

➤ توفر المادة المعرفية والمعلوماتية .

• مشاكل الدراسة : هذا البحث يشمل قلة المراجع التي تناولت محددات التغيب داخل المؤسسة الجزائرية .

• محتوى الدراسة :

تحتوي دراستنا : محددات التغيب في المؤسسة الجزائرية حيث قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول موزعين كالآتي :

خصص الفصل الأول و الثاني للجانب النظري والفصل الثالث للجانب التطبيقي حيث :

➤ الفصل الأول : تضمن مدخل إلى دراسة ظاهرة التغيب في المؤسسة الجزائرية ويشمل مبحثين :

المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للمؤسسة الجزائرية يتكون من المطلب الأول: ماهية المؤسسة المطلب الثاني: أنواعها. المطلب الثالث :خصائصها. المطلب الرابع: أهدافها .و المبحث الثاني :يشمل عموميات حول التغيب يتكون من المطلب الأول مفهوم التغيب .المطلب الثاني: أنواع التغيب .

المطلب الثالث:أسباب التغيب .المطلب الرابع:أثار التغيب

الفصل الثاني : تناول فيه ظاهرة التغيب التكلفة والعلاج يشمل المبحث الأول: مضمون الغياب المطلب

الأول :عوامل التغيب. المطلب الثاني :طرق حساب التغيب. المطلب الثالث: عناصر تكلفة التغيب

.المطلب الرابع: التكاليف الخفية للتغيب. و المبحث الثاني :علاج مشاكل الغياب يتكون من المطلب

الأول :نظرة القانون الجزائري للتغيب .المطلب الثاني :تدابير للسيطرة على الغياب .المطلب الثالث

## مقدمة

:الطرق المستخدمة للحد من الغياب .المطلب الرابع :اقتراحات الباحثين لمحاربة الغياب و قد شمل  
الفصل الثالث :الجانب التطبيقي حيث تقسم إلى المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة المطلب  
الأول: لمحة عامة عن المؤسسة ، المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط ، مطلب الثالث : الهيكل  
التنظيمي للمؤسسة ، المطلب الرابع : أهمية و أهداف المؤسسة ، المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج  
الدراسة

المطلب الأول : عرض النتائج الاستبتيان ، المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبتيان ،

المطلب الثالث : نتائج متوصل إليها ، المطلب الرابع : استنتاج العام

### الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة عنصر أساسي تعتمد عليه أي دراسة، فهي بمثابة مرجع للموضوع البحث، ونظرا  
لأهميتها اعتمدنا على بعض الدراسات وهي على النحو التالي :

#### **1 - الدراسة الأولى :**

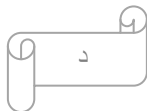
سميحة بن عطاء الله: التغيب عن العمل وانعكاسه على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية  
بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2015 / 2014<sup>1</sup>

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- الانسحاب المتكرر للعامل يساهم على فقدانه لروح الجماعة.

- التظلمات الحاصلة في المؤسسة مؤثر لعدم ممارسة السلطة والمسؤولية بشكله الصحيح وبالتالي  
تساهم في تغيب العامل على عمله.

<sup>1</sup>سميحة بن عطاء الله: التغيب عن العمل و انعكاسه على أداء العامل داخل المؤسسة،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
غير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2014/2015م





## مقدمة

- تغيب العامل عن عمله يساهم في تكوين شخصية لا مبالية ولا مسؤولة داخل المؤسسة.

### 2 - الدراسة الثانية :

أمين أنيس سكو ومحمد سعيد خداوي: دراسة أسباب التغيب في الوظيف العمومي، دراسة حالة المديرية الولائية للتجارة بسعيدة، ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص الطرق الكمية في التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2015 / 2016.<sup>1</sup>

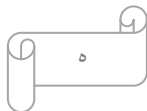
### نتائج الدراسة :

- إن بيئة العمل المتمسة بالروتين أو التوتر وكذا سوء العلاقة بين الموظفين وضعف التسيير الإداري و عدم الرضا عن الأجر الذي يتقاضاه الموظف كلها عوامل تساهم في التغيب عن العمل .  
- إن العوامل الخارجية لها نفس الأثر المعنوي على التغيب، إذ أن بعد مقر الإقامة عن العمل أو عدم توفر النقل أو انشغال الموظف بظروفه العائلية هي الأخرى تساهم في ظاهرة التغيب .

### 3- الدراسة الثالثة :

محمد حماوي و سالم بن الطيب: الغيابات في الوظيف العمومي، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية أدرار، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على الشهادة الجامعية التطبيقية DEUA ، تخصص قانون الأعمال، جامعة التكوين المتواصل مركز أدرار، 2011/2012

<sup>2</sup>- أمين أنيس سكو ، و محمد سعيد خداوي : دراسة أسباب التغيب في الوظيف العمومي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر غير منشورة ،تخصص الطرق الكمية في التسيير،جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، 2015/2016 .



## مقدمة

### نتائج الدراسة :

- تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم الوسائل لتزويد الإدارات الأخرى بالكفاءات المطلوبة.<sup>1</sup>
- يعتبر العنصر البشري أساسا في أي تنظيم ولا يمكن لأي منظمة النجاح إلا إذا كانت تسييرها لهذا العنصر جيدا.
- تحدث المشاكل الانضباطية نتيجة لوجود سلوكيات غير مرغوب فيها من بعض العاملين، الذي يستوجب على المنظمة تطبيق جزاءات حسب نوعية السلوك لتجنب هذه المشاكل.
- إن ظاهرة الغياب من أهم المشاكل الانضباطية وذلك لصعوبة تحكم إدارة الموارد البشرية فيها، ويجب أخذ كل السبل للحد منها.
- إذا عرفت أسباب هذه الظاهرة تمكنت المنظمة من معالجة هذه الأسباب.
- يستعمل قياس معدلات الغياب لمعرفة عدة أسباب وهي:

1 ( مدى انخفاض الرضا لدى العاملين

2 ( التنبؤ بماذا يحدث في فترات المستقبلية من سير المنظمة.

### 4 - الدراسة الرابعة :

قدور دليمي وأحمد بافضيل: ظاهرة تغيب العمال وتأثيرها على المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الإقامة الجامعية المختلطة بأدرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، تخصص علم الاجتماع والديمغرافيا تنظيم وعمل، الجامعة الإفريقية العقيد أحمد دراية، أدرار، 2006-2007

### نتائج الدراسة

- ظهور الغياب بالإقامة الجامعية المختلطة دليل على قدرة المؤسسة لتشخيص الدقيق لأسبابه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد حمادي وسالم بن الطيب: الغيابات في الوظائف العمومي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على الشهادة الجامعية التطبيقي DEUA غير منشورة، تخصص قانون الأعمال جامعة التكوين المتواصل مركز أدرار، 2011/2012م.

## مقدمة

- عدم قدرة المؤسسة على التحكم في ظاهرة الغياب نظرا لصعوبة معالجته .
- عدم إلمام المؤسسة بالآثار الناجمة عن الغياب يدل على إهمال المؤسسة لقياس التكاليف الناجمة عنها وقيامها فقط بقياس معدلاتها
- دلت هاته الدراسة على أن معنى الغياب عند عمال الإقامة الجامعية المختلطة بأدرار على أنه عدم الحضور بنسبة 44.29% من بين التعاريف الأخرى.
- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة أفادت هذه الدراسات في الجانب النظري للبحث وبالتحديد من خلال متغيرها المستقل - التغيب - الذي أفادنا في مجال دراستنا في تحديد المراجع التي تناولت موضوع التغيب، كما حاولنا من خلالها إسقاط الضوء على موضوعنا برسم الخطوات الأولى له المتمثلة في خطة الموضوع والإجراءات المنهجية له .

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في البحث عن العوامل المؤثرة في الغياب داخل المؤسسة.
- وما يميز بحثنا هو المجال المكاني والزمني وكذا البشري، حيث أن دراستنا كانت موجهة لعمال مؤسسة فرع مطاحن الهامل بأدرار .

### الدراسة الخامسة :

- حليلة حفيظي و أمينة حنين بعنوان التغيب العمالي و أثره على إنتاج المؤسسة دراسة ميدانية لفرع مطاحن الهامل بأدرار تخصص تنظيم و عمل جامعة أحمد دراية أدرار قسم العلوم الاجتماعية<sup>2</sup>.

### نتائج الدراسة :

- ظهور الغياب بالإقامة الجامعية المختلطة دليل على قدرة المؤسسة لتشخيص الدقيق لأسبابه

<sup>1</sup>قُدور دليمي وأحمد بافضيل :ظاهرة تغيب العمال و تأثيرها على المؤسسة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس غير منشورة ، تخصص علم الاجتماع والديمقراطية تنظيم وعمل الجامعة الإفريقية العقيد أحمد دراية أدرار ، 2006/2007م

<sup>2</sup> حليلة حفيظي وأمينة حنين التغيب العمالي و أثره على إنتاج المؤسسة ، دراسة ميدانية بفرع مطاحن الهامل بأدرار،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل الجامعة أحمد دراية أدرار ، 2017/2018م

## مقدمة

- عدم قدرة المؤسسة على التحكم في ظاهرة الغياب نظرا لصعوبة معالجته عدم إمام المؤسسة بالآثار الناجمة عن الغياب يدل على إهمال المؤسسة لقياس التكاليف الناجمة عنها وقيامها فقط بقياس معدلاتها
- دلت هاته الدراسة على أن معنى الغياب عند عمال الإقامة الجامعية المختلطة بأدرار مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة على أنه عم الحضور بنسبة 29.44% من بين التعاريف الأخرى
- أفادتنا هذه الدراسات في الجانب النظري للبحث وبالتحديد من خلال متغيرها المستقل التغيب - الذي أفادنا في مجال دراستنا في تحديد المراجع التي تناولت موضوع التغيب، كما حاولنا من خلالها إسقاط الضوء على موضوعنا برسم الخطوات الأول له المتمثلة في خطة الموضوع والإجراءات المنهجية له .
- اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في البحث عن العوامل المؤثرة في الغياب داخل المؤسسة
- وما يميز بحثنا هو المجال المكاني و الزماني وكذا البشري، حيث أن دراستنا كانت موجهة لعمال مؤسسة فرع مطاحن الهامل بأدرار.

# الجانب النظري

## الفصل الأول :مدخل إلى دراسة ظاهرة التغيب في المؤسسة الجزائرية

### تمهيد

#### المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمؤسسة الجزائرية

المطلب الأول :ماهية المؤسسة (مفهوم المؤسسة،المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية)

المطلب الثاني :أنواع المؤسسات

المطلب الثالث :خصائص المؤسسة

المطلب الرابع : أهداف المؤسسة

المبحث الثاني :عموميات حول التغيب

المطلب الأول :مفهوم التغيب

المطلب الثاني : أنواع التغيب

المطلب الثالث : أسباب التغيب

المطلب الرابع : آثار التغيب

خلاصة الفصل

## تمهيد :

تختلف المؤسسات باختلاف أشكالها وأهدافها وأحجامها غير أن الحديث عن المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة شغلت حيزا كبير من الاهتمام باعتبارها المصدر الأساسي لعملية الإنتاج، إضافة إلى موضوع التغيب قد حظي باهتمام الباحثين و الدارسين ليس فقط في المجال الصناعي إنما سائر المجالات ولهذا حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية المؤسسة و أنواعها و خصائصها وأهدافها إضافة إلى مفهوم التغيب وأنواعه وأسبابه وآثاره.

المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للمؤسسة الجزائرية

المطلب الأول : ماهية المؤسسة

التعريف اللغوي : إن كلمة المؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي في الواقع ترجمة للكلمة

ENTREPRI ،أما في اللغة العربية واستنادا إلى القاموس العربي فكلمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس

ويؤسس ، مؤسس ، مؤسسة .

وحسب القاموس العربي الشامل ، فإن المؤسسة تعني الجمعية أو معهد أسس الغاية اجتماعية أو خيرية

أو اقتصادية.<sup>1</sup>

التعريف الاصطلاحي: تعددت المفاهيم حول مصطلح المؤسسة بتعدد الإيديولوجيات البحثية فنجد

المؤسسة تندرج في النواحي التالية :

المؤسسة من الناحية الاقتصادية : تعتبر المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية

اللازمة للإنتاج الاقتصادي.<sup>2</sup>

يعرفها (M.LEBRETON)بأن المؤسسة هي كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا و الذي يقترح نفسه

لإنتاج السلع أو الخدمات للسوق.

وقد برز في هذا التعريف على نقطة هامة هي الاستقلالية المالية ل المؤسسة وظائف و غايات من

إنشائها.<sup>3</sup>

المؤسسة من الناحية الاجتماعية : لا يقتصر تعريف المؤسسة في المحال الاقتصادي فقط كما اشرفنا

سلفا ، فهناك تعريف في علم الاجتماع : على أنها عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد

و الجماعات و التي تؤدي إلي تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا

<sup>1</sup>رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة ، دار الجامعة ، الإسكندرية ،2000 ، ص 209.

<sup>2</sup>عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة، ط6 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 م، ص 24.

<sup>3</sup>ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، ط 1 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 10 .



كما تعرف على أنها " نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف واضحة و محددة وهي نظام اجتماعي و تعاوني ، تفاعلي ، واعي، مفتوح يسير وفق هيكل رسمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>

- المؤسسة : هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي . تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية.

- المؤسسة : هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعران الاقتصادية الأخرى.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية وبشرية والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في منع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقييم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة.<sup>2</sup>

- المؤسسة : عبارة عن مجمل من الكيانات المختلفة والتي تعمل معا ويشكل مترابط من أجل تحقيق أهداف محددة.

- المؤسسة : هي بمثابة كيان إداري متعدد الأبعاد العمل على إنشاء وتصميم وتشغيل مجموعة متكاملة من الكيانات من أهمها الكيان الاقتصادي والاجتماعي والسلوكي والمكاني و المعلوماتي.<sup>3</sup>

- المؤسسة : نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائد، ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة<sup>4</sup>

ويعرفها لتروشي المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

<sup>1</sup>كمال عزام، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1983 ، ص 43 .

<sup>2</sup> رائد محمد عبد ربه : نظرية المنظمات و المؤسسات ط1 الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ص 92.

<sup>3</sup> محمد محمد إبراهيم : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، (ب ط )، ص 98-99.

<sup>4</sup> بلقاسم سلاطونية ، إسماعيل قيورة : التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفاهيم ، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2008 (ب.ب) ، ص 6

- كما يعرفها pareto المؤسسة باستعمال مصطلح المنظمة المؤسسة في المنظمة التي تجمع عناصر الإنتاج والتي تنظمها بالشكل الذي تقوم به (الإنتاج).<sup>1</sup>

ومن هذا تلاحظ أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن وحدة مستقلة تهدف إلى الريح بغض النظر عن نشاطها وذلك بفعل جمع وتنسيق عناصر بأنواعها.

وحسب هذا التعريف تعد المؤسسة الاقتصادية نظام مستقل ومحكم، يهدف إلى تريح بعض النظر عن نشاطه سواء كان سلعيا أو إنتاجيا أو خدماتيا.<sup>2</sup>

- كما تعرف على أنها وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعددة النشاط القائم من أجله.<sup>3</sup>

ثانيا : المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية:

1 - مرحلة التسيير الذاتي (1962 - 1971):

لقد نشأ التسيير الذاتي تلقائيا في الجزائر، ثم أصبح إحدى خصائص الاتجاه الاشتراكي الجزائري، وان كان التسيير الذاتي يعتبر أسلوبا للإصلاح الزراعي في الجزائر إلا أنه يضر لنا للربا للإدارة الاقتصادية الديمقراطية بصفة عامة.<sup>4</sup>

ويقوم مضمون التسيير الذاتي للمؤسسات في تنظيمه على مبدأ مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بهذه المؤسسات وعلى مبدأ اللامركزية في عملية تسيير هذه الأخيرة.

فبعد الحصول على الاستقلال السياسي عملت الجزائر على توفير الشرط الأساسي الثاني للتنمية وهو تحويل الاقتصاد أو أغلبية النشاطات الاقتصادية والمؤسسات سواء بواسطة التأميم لكني لو الجزئي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدوان : المؤسسة الاقتصادية ( موقعها في القمة وقتنها وسيرها ) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، (ب.ط) ، (ب.س) ، ص 9.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدوان : نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> سعيد بن يمينة : تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 ، (ب.ط) ، ص 13 .

<sup>4</sup> حليلة حفيظي وأمينة حنين : نفس المرجع السابق ص 39.

ونظرا لنوع الصناعة التي اعتمدها الجزائر والمتمثلة في الصناعات الثقيلة فقد استدعى ذلك إلى توفير إطارات ذات تكوين عالي.

وقد بذلت الجزائر جهود جبارة في ميدان التكوين حيث بلغت المصاريف التدريبية الوطنية حوالي 10 % من الناتج الخام أو ربع ميزانية الدولة، بالإضافة إلى 13 معهد تكنولوجي وعدة وزارات تقوم بالتكوين داخليا

## 2 - مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 - 1979)

وهي فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها :

اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابياته باعنا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، من أسلوب تقليدي إلى أسلوب جديد يستمد من العاملين عناصر أنشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك<sup>2</sup> ، وتعتبر هذه المرحلة أخصب مرحلة من حيث الانجازات الصناعية التي عرفتها الجزائر إلى حد الآن حيث أنجزت فيها ثلاث مخططات إنمائية حظيت فيه التنمية الصناعية بالأولوية وبأهمية خاصة وتم فيها تأميم المحروقات سنة 1971 التي أصبحت عائداتها الممول الرئيسي للتنمية الصناعية .

كما استقطبت هذه المرحلة العديد من العمال والإطارات وذلك بما كانت توفره وتقدمه من حوافز مادية ومغرية إلى جانب رواتب شهرية أعلى من الرواتب التي يقدمها قطاع الوظيف العمومي أو القطاع

<sup>1</sup> عبد القادر فراحي و بشير عبد الواحد :التدريب و دوره في تنمية الموارد البشرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس غيرمنشورة تخصص علم

الاجتماع تنظيم و عمل ،الجامعة الأفريقية أحمد دراية أدرار ، 2007/2006 ص 45 .

<sup>2</sup> حليلة حفيظي وأمينة حنين : نفس المرجع السابق ، ص 39.

الخاص أو القطاع المسير ذاتيا، وبالإضافة إلى ما ذكر فقد كان من أسباب نمو القطاع العام اعتماده

سياسة التخطيط ابتداء من المخطط الثلاثي (1969) والاستثمارات الهائلة في القطاع الصناعي...<sup>1</sup>

و لقد اتسمت عملية تسيير العمومية بعدة نقائص وتناقضات أهمها :

- الثنائية في التسيير والتنظيم والقيادة والنقد

- تعدد المهام والوظائف .

- ضخامة حجم المؤسسة .

- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات

- التضخم المفرط للعمالة

- إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة

### 3 مرحلة الاصطلاحات الاقتصادية (1979 - 1989) والتوجه نحو اقتصاد السوق

(1979)

1- مرحلة إعادة الهيكلة :

إن الآثار التي خلفتها المؤسسة في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسة والعراقيل التي شهدها هذا النظام

وصل بالمؤسسة إلى مرحلة جديدة لتسيير الاقتصاد الوطني تدرج هذه المرحلة ضمن مفهوم الإصلاح

الاقتصادي وبالضبط إعادة هيكلة المؤسسات

ظهرت إعادة الهيكلة في نص قانوني رقم 80/242 المؤرخ في 14/10/1980

لتطبيق ابتداء من الخطة القياسية الأولى (1980 - 1984) وكان الهدف منها مراجعة تنظيم الاقتصاد

الوطني عموما وإعادة تنظيم المؤسسات الوطنية خصوصا.

و بهذا يكمن القول بأن إعادة الهيكلة حرصت على تطوير نظام التكوين والتسيير وتحسين التاج وتوزيعه

فكلما زاد حجم المؤسسات الكبرى كلما تضاعفت عدد مستويات

<sup>1</sup> عبد القادر فراحي وبشير عبد الواحد: نفس المرجع السابق ، ص 46.

بهذا يمكن القول بان إعادة الهيكلة حرصت على تطوير نظام التكوين و التسيير و تحسين الإنتاج و توزيعه فكلما تضاعفت عدد مستويات السلم الهرمي وهذا ما يزيد في تعقيد وظيفة المراقبة في المؤسسات وبالتالي تفاقمت

مشاكل الاتصالات داخل التنظيم .

وكان من بين مناسبات إعادة الهيكلة ما يلي :

1 - كبر حجم المؤسسات العمومية الجزائرية وتكاملها

2- ضعف عملية التسيير .

3 - تمركز الهياكل والعمال في المقررات الرئيسية

4 - تداخل دور الدولة والمؤسسة

ولقد أدى تطبيق هذه السياسة إلى تقسيم المؤسسة الوطنية من 150 مؤسسة إلى 480 مؤسسة عام

1982 وقسمت المؤسسات الولاية ليصبح عددها 504 مؤسسة، كما بلغ عدد مؤسسات البلدية 1079

وكانت هذه المؤسسات الوطنية تهدف من وراء عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- تحسين ظروف تسيير الاقتصاد الوطني وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.

- القضاء على البيروقراطية والتدخلات الخارجية في مجال نشاطها

- خلق توازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني - تحسين تخصيص الموارد وتخفيض معدلات

البطالة

- رفع الأجور وتحسين الأداء لتحكم في العرض والطلب وكذا رفع الإنتاج .

المشاركة العمالية في التسيير واعتماد مبدأ اللامركزية.

وطبقا لمدة الأهداف التي جاءت بها عملية إعادة الهيكلة فقد تجمد على عاتق 48 OF | بخطوتين

رئيسيتين بالنسبة لهاته المرحلة وهما :

## ب - إعادة الهيكلة العضوية (التنظيمية) :

بدأت في نوفمبر 1980، تضمنت قراراتها إجمالاً المبادئ العامة وشروط مراحل إعادة الهيكلة على المستوى التقني والمنهجي، كما انتهت إلى دراسة وضعية ومستوى كل مؤسسة وفضل الأنشطة الإنتاجية كالأستثمارات وانجازات التسويق

ج- يعتبر امتداد العملية السابقة لكنها ركزت على الجانب المالي لحل المشكلات الاختلالات المالية، التي تعاني منها المؤسسات بواسطة مسح الخسائر والديون المتراكمة ووضع كل الإجراءات الضرورية قصد السماح للمؤسسة لتلعب دورها في تنمية الاقتصاد الوطني وذلك بإنشاءات لجان عمل بدراسة الديوان ما بين المؤسسات<sup>1</sup>.

## د - مرحلة الاستقلالية :

في إطار تطبيق الإصلاحات الاقتصادية والتوجه نحو اقتصاد السوق قرر سنة 1987 التحول في مرحلة جديدة تدعى باستقلالية المؤسسات العمومية وانطلقت هذه العملية في 12/01/1988 بموجب القانون 88/01 التوجيهي للمؤسسات العمومية الذي ينص على استقلالية المؤسسات .

مع العلم أن الاستقلالية ليست غاية في حد ذاتها إنها جهاز تنظيم يستهدف فعاليته أحسن لاستقلالية إنما هي وسيلة فقط والغاية هي تحسين مستوى الإنتاج والإنتاجية.

ولقد تميز هذه المرحلة بظهور الإطار البيداغوجي والهياكل التي تشرف على تكوين الإطار الفني العليا كالتقنيين الساميين والتقنيين والمهندسين وبوضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر فراحي وبشير عبد الواحد : نفس المرجع السابق ، ص 48.

<sup>2</sup> عبد القادر فراحي وبشير عبد الواحد : نفس المرجع السابق ، 49

المطلب الثاني : أنواع المؤسسات

يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي : حسب طبيعة النشاط ، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

1- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية :

1-1 حسب طبيعة النشاط :

تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي وأخير قطاع الخدمات، وهذه القطاعات، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية سب الاحتياجات، والأغراض من ذلك، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتجات (السلع والخدمات ) من طرف المؤسسة .  
المحاسبة الوطنية الجزائرية، تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاثة حالات :

- في شكل قطاعات: وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي . - في شكل فروع :

تصنيف محاسني لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج<sup>1</sup>.

في شكل شعب ك تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (الموارد الأولية ) ن إلى الأسفل (تسويق) و التي تشارك ف يخلق المبيعات لبعض أنواع المنتجات

1-2 حسب الأهمية حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة ، باستعمال عدة معايير أهمها عدد

العمال و رقم الأعمال السنوي و القيمة المضافة و الأرباح المحققة قيمة التجهيزات الإنتاجية .... ولكن المعايير الأكثر استخداما و القيمة المضافة .

2- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية :

- مؤسسات الأفراد : الشخصية القانونية لمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال

<sup>1</sup>-محمد مصطفى نعمان : إدارة المؤسسات العامة ، ط1 ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، 2016 (ب ب ) ، ص 93.

- شركات الأشخاص : وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها مجموعة من الأفراد.

- شركات رؤوس الأموال : وتمش في شركات المساهمة

- الشركات ذات المسؤوليات المحددة : تمل فيما

بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت ، كسلطة الإدارة و الجمعية العامة ب

### 3 - تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال :

- المؤسسات الخاصة : وهي تلك مؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها الفرد، أو لمجموعة من

الأشخاص كشركات الأشخاص و الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة .

- المؤسسات العامة : وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية

- المؤسسات المختلطة : وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي

سلطة القرار .

بمعنى أنه ترتبط المؤسسات القانونية بملكيتها وفق إجراءات وقواعد تسييرها المؤسسة. بإضافة إلى ما تقدم

تكراه من أنواع المؤسسات، هناك مؤسسات وجمعيات تتشط في المجتمع ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق

الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض القناة في المجتمع في بعض القطاعات .

ويعتبر التضامن و العلاقات الإنسانية و الاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمش هذه المؤسسات في

التعاونيات، والشركات التبادلية، إضافة إلى مؤسسات الإدماج.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص المؤسسة:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص منها :

1 - المؤسسة مركز تحويل : فهي ذلك المركز لتحويل المدخلات إلى منتجات إلى سلع وخدمات .

<sup>1</sup> محمد مصطفى نعمات ، نفس المرجع السابق ص 94



- 2 - المؤسسة مركز توزع : هي المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع المداخل المتأتية من بيع واستهلاك السلع و الخدمات تحت عدة أشكال منها :الأجور، الأرباح ، مستحقات الإيجار ،فوائد القروض، دفع مستحقات الموردين، تسديدات الضرائب ،اشتراكات الضمان الاجتماعي.
- 3- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية :المؤسسة في المكان الذي يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وذلك بالتعاون والتنسيق بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة .
- 4- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية :هذه القرارات الاقتصادية تخص كمية الإنتاج ، نوع الإنتاج ، الأسعار ، التوزيع ، التصدير ...الخ
- 5- المؤسسة شبكة معلومات : لاتخاذ القرارات رشيدة لابد من توفر شبكة معلومات داخلية وخارجية عن المؤسسة وبالتالي ضرورة وجود نظم معلومات داخل المؤسسة.
- 6- المؤسسة مركز للمخاطرة : المؤسسة معرضة للخطر وبالتالي عليها التقليل من هذه المخاطر قدر الإمكان<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>رفيقة خروش : اقتصاد و تسيير المؤسسة ، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013 ، (ب ط)ص 34

المطلب الرابع أهداف المؤسسة :

تعبر الأهداف عن النتائج الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وحسب الكاتب سكوت يمكن تعريف الأهداف على أنها : تصورات لنهاية مرغوبة ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم<sup>1</sup>

كما عرفها الكاتب بيرو على أنها : تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة، هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة ) مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة، ونوعها وحجمها ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية :

1 - الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

أ - تحقيق الربح : ويعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجنيد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة لخاصة .

ب-تحقيق متطلبات المجتمع:إن تحقيق المؤسسة لنتائج المسطرة يمرر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) و تغطية تكاليفها.فهي بذلك تحقق متطلبات المجتمع و عليه يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقيق هدفين في نفس الوقت.

تحقيق طلبات المجتمع ( المستهلكين ).

- تحقيق الأرباح .

<sup>1</sup> محمد مصطفى نعمان ، إدارة المؤسسات العامة ، ط01، دار الابتكار للنشر و التوزيع 2016،(ب ب) ص 93 .

- تسعى إلى تلبية مطالب أفراد المجتمع حسب ما يتم إنتاجه مثل الطحين وهو عكس ذلك يؤدي يعتبر من أهم المنتجات استهلاكاً في حين تحقيق هذه المؤسسات أرباحاً.
- ج - عقلية الإنتاج : يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجه بواسطة التخطيط الجيد للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المتكلمين والأرباح وتدنيه التكاليف وعكس يؤدي إلى إفلاس المؤسسة<sup>1</sup>.
- 2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:
- ضمان مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجياً مما جعل رغباتهم تزايد باستمرار (منتجات جديدة....) وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها رافق للعمال ( التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي من بينها ما يلي:
- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية (المسرح، المكتبات، الرحلات...) لأن ذلك له أثر بالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى ، حيث انه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيا بصفة جيدة وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء

<sup>1</sup> -فرحات غول الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008 ، ص 12

الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.<sup>1</sup>

- تخصيص أوقات للرياضة حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على إتباع طريقة بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة و يتخلص من الخمول و يعطيه الحيوية في العمل.

الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث و التطوير و ذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية علمياً و ترصد لها مبالغ كبيرة.

- و يمكن تحقيق هذا عن طريق سعي الإدارة إلى التجديد وسائل و طرق إنتاجية دائماً و توفير مبلغ من ذلك لان تطوير وسائل يبقى الإنتاج مستمر دائماً

<sup>1</sup> فرحات غول ، نفس المرجع السابق ، ص 13 .

المبحث الثاني: عموميات حول التغيب

أصبح موضوع السيطرة على الغياب من أهم المواضيع التي حازت على اهتمام الشركات في العالم اليوم.

المطلب الأول: مفهوم التغيب

التعريف اللغوي: يعرف التغيب في اللغة من فعل غاب أي اختفي عن والأنظار.<sup>1</sup>

التعريف الاصطلاحي :

1- في البداية يجب أن نشير إلى أن هناك فروق بين مصطلحي التغيب و الغياب "التغيب مفهوم يحوي توفير الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل وأما الغياب فهو مصطلح يحوي معني الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد ."

2- وقد عرفت سار جنت فلورنس Sargent florins التغيب بأنه "الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين , هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه , أو بسبب تغييهم الذي لا يمكن تلاقيه ولا يدخل التغيب الوقت بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخر لمدة تصل إلي ساعة أو ساعتين<sup>2</sup> ."

3- يعرفه سفير ناجي " بأنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن = مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجودا بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار عملية الإنتاج.

4- كما يعرفه عبد المنعم عبد الحي " بأنه عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل, والمفروض أن يؤدي العمل طبقا للإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة .

يعرفه فرج عبد القادر طه " أن التغيب عن العمل لدي بعض العمال نوعا من الحرب وإنكار الحقيقة , فقد يحمي العامل نفسه من موقف الانعصاب عن طريق الهروب من موقف العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>المتدى العربي للموارد البشرية abmedkor ، : نشرت في 15 سبتمبر 2010.

<sup>2</sup>عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي: المصنع و مشكلاته الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1984 م ، ص 102

<sup>3</sup>فرج عبد القادر طه النفس الصناعي في التنظيم، دار النهضة العربية القاهرة ، 1978 ، ص 102 .

6 - و منها الأبعاد النفسية الاجتماعية على أساس أن ظاهرة التغيب مؤشر لعدم الرضا , أو نتيجة لإيقاعات العمل والضغوط و في الإطار يقول pierre du bois يعتبر التغيب كرد فعل أو عدم قبول حالة أو وضع العامل .

7- من خلال التعريف السالف نستكشف وجود عوامل تنظيمية تلعب دور في تحديد ماهية هذه المشكلة , فعدم توفير الشروط الفيزيائية الملائمة يؤديا لي بروز أمراض مهنية - مما يؤدي إلي زيادة في معدل التغيب , ومن جهة أخرى ومن خلال بعض الدراسات أتضح أن العوامل الإدارية لها دورها في تحديد ظاهرة التغيب العمالي وفقد تأكد أنه للأسلوب الإشرافي دور في مدي تكيف العامل في عمله و انعكاس ذلك على ظاهرة التغيب عند العمال بوجه عام , فأسلوب الإشراف المتسلط يساهم في رفع معدل التغيب مما يؤدي إلى انخفاض فعالية الأداء لدي العامل , كما أن التنظيم البيروقراطي الصارم من شأنه أن يضعف العلاقة بين العامل و الإدارة مما يدفعه للتغيب.<sup>1</sup>

9- التغيب عن العمل : هو عبارة عن موقف إرادي و مقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثل الإضراب , حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به المورد البشري عن رفضه للعمل و ظروفه.

**التعريف الإجرائي :** من خلال التعاريف نخلص إلي أن التغيب هو عدم حضور العامل إلي منصب عمله في الوقت الذي يجب أن يكون فيه

- التغيب هو توقف عرضي في التنظيم , وبإمكانه أن يكون مخالفا لوجود اتفاق , وان الأخطار التي يمكن أن تنجر عن هذا الفعل الاجتماعي أثناء الانتقال لتحقيق المشروع الجماعي الذي يمثله التنظيم هي اقتصادية بالدرجة الأولى تتعلق بالفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة و بأداء الأفراد العاملين .

ونجد Friedman George ويذكر أن : التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الفرد العامل مع محيط عمله ن كما انه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر و الاستياء لدى العامل , فلا جدال في إن زيادة

محمد الدقس ، علم الاجتماع الصناعي ، ط1 ، عمان ، 1999م، ص196<sup>1</sup>

معدل الغياب بتوافق و حالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها.<sup>1</sup>

- و قام William بتعريف التغيب : " بأنه الشكل العام للتقصير الذي يحصل من جانب العمال في الحضور للعمل أو في الوقت الذي من المفروض أن يكون العمال في العمل."<sup>2</sup>
- ويرى عبد الغفار الحنفي: أن التغيب ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الغياب

1-التغيب الإرادي: و هو أن يتغيب الموظف بدون إبداء الأسباب، وهو الأمر الذي تحاول معظم الشركات تجنبه وتخفيضه لأقل حد ممكن.<sup>4</sup>

2- التغيب اللاإرادي: عرفه d.Weiss بأنه " عدد العمال الغائبون عن العمل خلال فترة معينة لأن لهم موانع موضوعية مثل المرض ، أو حوادث العمل ....."<sup>5</sup>

- فيحدث عندما يكون لدى الفرد سبب مشروع يحول بينه و بين الحضور إلى مكان العمل ومن أكثر أسباب التغيب اللاإرادي شيوعا هو المرض لكن هذا النوع من السلوك (التغيب اللاإرادي ) لا يمكن تجنبه على الإطلاق و على المؤسسة أن تكون مستعدة لتحمل أو قبول مقدار معين منه.<sup>6</sup>

1-التغيب بإذن: يعني الإجازة التي يأخذها الموظف بعد أن يقوم بإبداء الأسباب المبررة المرؤوسة و يتم بعملهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عزبون زهية:التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " مذكرة ماجستير جامعة سكيكدة، 2006-2007 م ،ص 115 .

<sup>2</sup>مجلة العلوم الاجتماعية ، ظاهرة الغياب في العمل الصناعي ، تاريخ التصفح 13 مارس 2021 [www.swmsa.net](http://www.swmsa.net)

<sup>3</sup>عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، 2007 ، (ب ط) ، ص 141

<sup>4</sup>المستشار لتطوير الأعمال "غياب الموظفين عن العمل " تاريخ التصفح 15 مارس 2021 [www.theconsultant1.com](http://www.theconsultant1.com)

<sup>5</sup>سكو امين أنيس، مرجع سبق ذكره ، ص 07

<sup>6</sup>رونالدي ريجيو مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم،ترجمة فارس حلمي،ط1 دار، الشروق للنشر و التوزيع،عمان 1999 ،ص 281

كما عرفه p. dubain على انه " ذلك التغيب الذي لا ينتج عن مرض و لا عن حادث عمل و لا عن إجازة مسموح بها من طرف المؤسسة ، و يعتبر كمجازفة يقوم بها العامل ورد فعل على حالة العمل التي يعمل بها و المتمثلة في العمل الممل و المتعب و الأجر غير مناسب .<sup>2</sup>

2- **التغيب بسبب عذر مبرر** : يمكن أن تحدث بعض الحالات التي تتطلب من الموظف فجأة و لحسن الحظ ، فإن العديد من أصحاب العمل على استعداد للموافقة على هذه الأنواع من الغياب و ضمان أنها لها أي نوع من التأثير السلبي على السجل . و تحدد قوانين العمل في كل دولة أنواع الجازات و مدة كل منها و طريقة حسابها لذلك يجب الاطلاع على قانون العمل و اللوائح المنظمة الخاصة ببلدك جيدا و تشمل الأمثلة الأكثر شيوعا على الغياب بسبب عذر مبرر مايلي : الجازة المرضية ، العطلات أو الإجازة ، إجازة الوفاة ، إجازة أداء الخدمة العسكرية .<sup>3</sup>

3- **التغيب الغير المبرر** : لا يتم قبول جميع أشكال الغياب فهناك أوقات قد يسعى فيها الموظف إلى أخذ إجازة و لكن يتم رفض طلبه و عندما ما يتم أخذ الإجازات بشكل مستمر دون الحاجة لذلك فإنه قد يخضع لنوع من الإجراءات التأديبية .

على سبيل المثال قد يؤدي الغياب بدون إبلاغ جهة العمل والتأكد من إخطار المشرف خلال فترة زمنية معقولة إلى عدم دفع أجور اليوم، وقد يؤدي أيضا إلى تعليق قصير بسبب عدم الامتثال لسياسات الشركة.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره ، سكو أمين أنيس ، ص 06

<sup>2</sup> سكو أمين أنيس " دراسة أسباب التغيب في الوظيفة العمومي " مذكرة ماستر ، جامعة سعيدة 2015 -2016 ، ص 06

<sup>3</sup> مترجمة من إعداد : محمد أحمد سماعيل " مشكلة الغياب عن العمل الأسباب و الحلول " الماجستير المهني المصغر لادارة الأعمال ، جامعة كامبريدج البريطانية ، ص 8



فهنا يجوز لصاحب العمل اتخاذ إجراءات عقابية اتجاه الموظف المتغيب وفقا لما تقضيه لائحة الإجازات

1.

➤ إضافة إلى الدراسات التي قام بها الباحثون حول التغيب والتي توصلوا فيها إلى أنك هناك أنماط للتغيب أهمها:

1-**الغياب القانوني:** هو الغياب الذي أقره المشرع للعامل بمناسبة التزامه بأداء أو كمصادقة لعيد رسمي.<sup>2</sup> وهو ذلك الغياب الذي يخصص فيه القانون للعامل مواعيد دورية مدفوعة الأجر، ينقطع فيها عن العمل تحت مسمى أيام الراحة و العطل.

و تجدر الإشارة أن هذا النوع من الغابات أطلق عليه بعض الفقهاء بالغابات المتوقعة أي تاريخ استحقاقه معلوم مسبقا و ينتفع منه العامل بمجرد حلول أجاله.<sup>3</sup>

و أيضا هو ذلك الغياب بسببه أيام العطل الرسمية الدينية منها و الوطنية ، و هو مبرر بمقتضى القانون

4.

2-**الإنقطاع:** هو خليط بين النمط الإرادي و النمط اللإرادي كإبطاء العمل ، تخفيض الإنتاج و الإضرابات. هذا الأخير لا يعني العنف ،لكنه يتعلق بالقوة ،كما أنه نوع من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة.<sup>5</sup>

### المطلب الثالث: أسباب التغيب

الكثير من الموظفين يغيبون في المؤسسات لأسباب وجيهة و فيما يلي بعض الأسباب الأكثر شيوعا لتغيب الموظفين:

<sup>1</sup> نفس مرجع مذكرة كامبريدج البريطانية ، ص 12 .

<sup>2</sup> رحوي فؤاد " وضعية العامل المتغيب داخل المؤسسة " شهادة دكتوراه في القانون الاجتماعي ، جامعة وهران ، 2013-2014 م ، ص 11

<sup>3</sup>Guy lautier .op.cit.p 253

<sup>4</sup>سكو أمين أنيس " دراسة أسباب التغيب في الوظيفة العمومي " مذكرة ماستر ، جامعة سعيدة 2015 -2016، ص 06

<sup>5</sup>عزيون زهية، مرجع سبق ذكره، ص113

- 1- التتمر: الموظفين الذين يتعرضون للتخويف أو المضايقة في العمل هم أكثر عرضة للاستدعاء المرضى لتجنب المزيد من المضايقات في مكان العمل.
- 2- إرهاق الموظفين و الإجهاد و انخفاض روح المعنوية: أعباء العمل ثقيلة، و المواعيد النهائية المجهدة، أو مشاعر عدم التقدير يمكن أن تسبب الموظفين لتجنب المجيء إلى العمل .
- 3- رعاية الأطفال أو رعاية المسنين : قد يضطر الموظفون إلى التغيب عن العمل لرعاية الأطفال أو الآباء المرضى و المسنين <sup>1</sup>.
- 4- الاكتئاب : يمكن أن يكون سبب شائعاً للتغيب عن العمل في مكان العمل ، و يمكن أن يؤدي الاكتئاب إلى تعاطي المخدرات أو الوفاة إن لم يتم التصدي له على وجه السرعة ، أرباب العمل لديهم أبواب العمل لديهم فقط الموظفين طلب المساعدة إذا أصبحت الأعراض غير آمنة من المرجح أن يفوت الموظفون الذين لا يشعرون بالتقدير في عملهم أو لا يلتزمون من خلال الإدارة التي تبدي تقديرها للعمل الجاد و الالتزام ، قد تحسن مشاركة الموظفين و معنوياتهم.
- 5- المرض : يمكن أن يشمل المرض الإصابات أو المواعيد الطبية ، و هو الأكثر شيوعاً الأسباب المبلغ عنها لتخطي العمل و من ثم لا غرابة أنه خلال المواسم الباردة يزداد التغيب عادة .
- 6- الإصابات : سواء كانت الإصابات طفيفة أو كبيرة فإنها تؤدي إلى الغياب و قد يعاني العديد من موظفي المكاتب الذين يجلسون لساعات طويلة من أمراض أو إصابات طويلة الأجل .
- 7- البحث عن العمل : يمكن للموظفين الاتصال بالمرضى لحضور مقابلة عمل أو تدريب .
- 8- نوبات جزئية : الوصول في وقت متأخر أو ترك وقت مبكر أو إساءة استخدام أوقات الراحة ، كلها تعتبر أشكالاً من التغيب التي يمكن أن تؤثر على إنتاجية جميع الموظفين و معنوياتهم.

<sup>1</sup> <https://trangleinnovationhub.com>

المطلب الرابع : آثار التغيب

الغياب المفرط ضار لكل من الموظفين و العمال بالطرق التالية :

- 1- يتم إزعاج التدفق المنتظم للعمل في المصنع / المكتب
- 2- يتم تأخير جداول الإنتاج و بالتالي لا يكمن تنفيذ الطلبات في الوقت المناسب
- 3- انخفاض الإنتاج العام
- 4- زيادة فاتورة العمل الإضافي بشكل كبير
- 5- زيادة ضغط العمل على الموظفين الحاليين
- 6- العمل في غير أوقات العمل المواجهة نقص العمالة<sup>1</sup>
- 7- العمال يفقدون الأجور بسبب غياب غير مصرح بيه من الخدمة
- 8- يجوز عزل العمال الذين يغيبون عادة عن الخدمة مما يسبب صعوبات لهم أسرهم .
- 9- كثرة الغياب ستؤثر بالضرورة على السيرة الذاتية للموظف و التي قد تكون عائق في حصوله على وظائف أخرى إن اقتضى الأمر .
- 10- العمال يفقدون الأجور بسبب غياب غير مصرح به من الخدمة .
- 11- يجوز عزل العمال الذين يغيبون عادة عن الخدمة مما يسبب صعوبات لهم أسرهم .
- 12- كثرة الغياب ستؤثر بالضرورة على السيرة الذاتية للموظف و التي قد تكون عائق في حصوله على وظائف أخرى إن اقتضى الأمر
- 13- يؤثر التغيب على ذهنية و سلوك الموظف و حتى في علاقته مع زملائه في العمل .<sup>2</sup>
- 14- يؤثر التغيب على ذهنية و سلوك الموظف و حتى في علاقته مع زملائه في العمل .<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ) ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2006، ص 277.

<sup>2</sup> حاج محمد فاطمة ، عمراني نجاهة " التغيب و تأثيره على المؤسسة " مذكرة ليسانس ، جامعة سعيدة 2010-2011 ، ص 38

<sup>3</sup> حاج محمد فاطمة ، عمراني نجاهة " التغيب و تأثيره على المؤسسة " مذكرة ليسانس ، جامعة سعيدة 2010-2011 ، ص 38

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية المؤسسة وماهية التغيب كونهما يشملان العنصر البشري والتأثير على الكفاءة المؤسساتية ،التغيب يعكس فعالية المؤسسة. فقد تطرقنا إلى ماهية المؤسسة وأنواعها وخصائصها و أهدافها و مفهوم التغيب و أنواعه و أسبابه و آثاره

## الفصل الثاني: ظاهرة التغيب التكلفة و العلاج

تمهيد

المبحث الأول : مضمون الغياب

المطلب الأول : عوامل التغيب

المطلب الثاني : طرق حساب التغيب

المطلب الثالث :عناصر التكاليف للتغيب

المطلب الرابع :التكاليف الخفية للتغيب

المبحث الثاني : علاج مشاكل الغياب

المطلب الأول نظرة القانون الجزائري للتغيب

المطلب الثاني : تدابير للسيطرة على الغياب

المطلب الثالث: الطرق المستخدمة للحد من الغياب

المطلب الرابع :اقتراحات الباحثين للحد من الغياب

خلاصة الفصل

### تمهيد

أصبح موضوع السيطرة على الغياب من أهم المواضيع التي حازت على اهتمام الشركات في العالم اليوم باعتبارها جانب من الجوانب التي تؤثر في الأداء المهني فهو المحك الحقيقي لنجاح أو فشل أي مؤسسة وفي خضم كل ذلك يعد التغيب عن العمل ظاهرة لا بد من معالجتها فهي من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.

### المبحث الأول: مضمون التغيب

يسعى مشكل التغيب إلى كثرة المنازعات والمشاحنات بينهم لعدم وجود عمال إضافيين يخلفون أولئك المتغييبين مما تجعل كثرة تغيب العامل إلى انخفاض في مردوبيته ومستواه وتقهر مهارته .

### المطلب الأول: عوامل التغيب

هناك عدة دوافع تؤدي إلى التغيب الموظف عن عمله ، حيث تتعلق هذه العوامل بين الظروف الشخصية و الظروف العلمية و الظروف الخارجية .

#### الظروف الشخصية

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

➤ **الجنس:** حيث يكون غياب النساء عن عملهن أكثر من غياب الرجال في العادة، وحسب إحدى الدراسات البريطانية، فإن النساء هن الأكثر اختلافا للأعذار للتغيب عن العمل مقارنة بالرجال، حيث اعترفت 56 % من المجموعة التي شملتها الدراسة بأن إذ عين المرض للغياب عن العمل في وقت لم تكن ات، كما صرح مدير شركة خاصة أنه اضطر لفصل المسيرة عن العمل، والتي تسببت في خسارة الشركة زبائن مهمتين بسبب تغييبها من فترة لأخرى أو خروجها من العمل قبل الوقت المسموح به، بدورها أكدت مديرة بأحد المؤسسات الخاصة، أن النساء العاملات بالمؤسسة هن الأكثر طلبا للعطل لأجل التغيب لدواع لا تستدعي ذلك <sup>1</sup>.

ووفقا لمسح وزارة العمل الفرنسية، فإن المرأة تتغيب بمقدار أكثر من النصف مقارنة بالرجال في المجال الصناعي عن تقريبا في المحال التجاري وثلاثة أضعاف تقريبا في المنظمات المالية<sup>1</sup>

زهور غربي، بجريدة الشروق الإلكترونية، موظفون يمارضون ويقتلون أقربائهم للتغيب عن العمل، تاريخ النشر 9 جوان 2015 تاريخ التصفح 2 <sup>1</sup> فيفري 2021.

<http://magazine.echoroukonline.com/articles>

الالتزامات الأسرية: لقد توصلت الدراسات في مجال التغيب أن معدل التغيب يكون مرتفعا بين النساء المتزوجات وبصفة خاصة اللاتي هن أطفالا ثم المطلقات والأرامل والغير المتزوجات.

وفي دراسة أخرى تبين أن العمال العزاب الذين لديهم مسؤوليات أقل يتغيبون بشكل أقل من غيرهم من العمال الذين لديهم أطفال، كما أن معدل غيابهم منخفض نظرا لعدم وجود مسؤولية لديهم في المنزل إذا ما قورن غيابهم بمعدل غياب العمال المتزوجين.<sup>2</sup>

- العمر: يرى كل من فيارجر ديلي وهنري بودان 1977 أن نسبة التغيب تكون مرتفعة عند العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 18-25 سنة وهذا ناتج عن عدم الشعور بالمسؤولية وتسنقر نسبة التغيب نوعا ما أو تنخفض عند فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25-50 سنة لوعيهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم ولإدراكهم بحاجة المؤسسة لانضباطهم في الحضور، ثم تعود النسبة لترتفع لفئة العمال الذين تتجاوز أعمارهم الخمسين عاما باعتبار العوامل الصحية والنفسية ولاقتربهم من سن التقاعد.<sup>3</sup>

كما يرى كل من Suindy LI of Vlassenko Elisabeth, Willard Jean-Charles jS GAS أن الغياب يتزايد بشكل طردي تبعا لزيادة أعمار الموظفين.<sup>4</sup>

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

#### \* الظروف التي لها علاقة بالعمل

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

<sup>1</sup>Vlassenko Elisabeth, Willard Jean-Charles, "Absentéisme le poids des facteurs collectifs". Economie et statistique, N164, mars 1984. pp.39-51.

<sup>2</sup>مجلة العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره

<sup>3</sup>حاج محمد فاطمة، عمران نجا، مرجع سبق ذكره، ص 23

<sup>4</sup>Vlassenko Elisabeth. OpCit. p 41



نقص في أخلاقياتهم حس مسؤولية مماثل لنظرائهم السابقين، ويتضح ذلك الأشخاص الذين يعانون من نقص في أخلاقياتها بحس مسؤولية مثال لنظراتهم السابقين ، و يتضح ذلك من كثرة الغياب الذي ليس له ما يبرره، وعدم اعتزاز العامل بعمله، وعدم الشعور بالانتماء للمنشأة حيث لا يشعروا بضرورة الحضور إلى مكان العمل كل يوم.<sup>1</sup>

وقد توصل Koslowsky وآخرون 19 90 إلى أن هناك علاقة سلبية بين الغياب وأخلاقيات العمل.<sup>2</sup> التوتر: عندما تكون الوظيفة مثيرة للتوتر، يأخذ الموظف في العادة أيام عطل غير مأذونة لتقليل معدلات التوتر والتخلص منه.

- الروتين اليومي: عادة ما يأخذ الأشخاص الذين يعملون في وظائف ذات طبيعة متكرر وغير مثيرة أيا معطل غير مأذونة لكسر جمود الروتين اليومي والاشتراك في شيء مميز وجديد لذلك اليوم.  
- الرضا الوظيفي:

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

<sup>1</sup>مصطفى تجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

<sup>2</sup>-Grégor Bouville, " les modèles explicatifs de l'absentéisme : question de mode ?",18ème Congrès de l'AGRH Fribourg-Suisse, septembre-2007, p 7

<sup>3</sup>-Ibid. p4 et 6

و يرى Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot أن غياب يزيد من تدهور ظروف العمل

مثل الأجور، الأمن الوظيفي، ساعات العمل والوقت، نوع النشاط، كثرة التنقل من وظيفة الأخرى...<sup>1</sup>

- **مهارة وكفاءة العامل:** في دراسة قام بها Heilbronner في فرنسا أكدت أنه من أسباب الغياب هو مهارة الأفراد، حيث تم التأكيد أنه يتزايد حجم الغياب مع قلة مهاراتهم، هذا يعكس لنا شعور الفرد بعدم كفاءته في أداء عمله، ومن ثم عدم رضاه عنه، فالواجب على الإدارة تدريب عمالها كأحد أهم الحوافز التي تشجع الأفراد على العمل، وتضمن رضاهم عنه.<sup>2</sup>

- **الأجور و المكافآت:** إن انخفاض الأجور من الأسباب التي تدفع العامل للتغيب، لانخفاض وتدهور معنوياته وضعف مردوديته ما يجعله يفكر في ترك الوظيفة و البحث عن عمل آخر يتقاضى من خلاله أجرا مرتفعا، أما المكافأة فإن لها تأثير على رضا العامل حيث ارتفاعها يعتبر حافزا لزيادة انضباط العامل والمواظبة على الحضور.<sup>3</sup>

- **إضافة لعوامل أخرى كالإرهاق أو التعرض لاضطرابات عصبية أو الاتصال الغير الجيد بين الإدارة والعمال أو بين المستويات الإشرافية،** مثل هذه الأمور تؤثر على المدى البعيد في محاولات العمال الانقطاع عن العمل.<sup>4</sup>

\* الظروف الخارجية:

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

<sup>1</sup>-Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot, "Les absences au travail : une analyse à partir des données françaises du Panel européen des ménages", revue économie et statistique N° 408-409, 2007, P 51

<sup>2</sup>عزيون زهية، مرجع سبق ذكره، من 116

<sup>3</sup>حاج محمد فاطمة، عمران نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 29

<sup>4</sup>مجلة العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره.

وقد أوضحت المؤشرات أن معدل التغيب يزداد بصورة ملحوظة بالنسبة للذين يسكنون بعيدا عن العمل.<sup>1</sup>  
**وسائل النقل:** يعتبر النقل وسيلة هامة للعمال خاصة في المدن الكبرى التي تتطلب في غالب الأحيان ما بين ساعة و ثلاثة ساعات للانتقال من المسكن المقر العمل، وهذا الوقت الطويل له أثره على العامل الذي يصبح غائبا نفسيا رغم حضوره الجسدي و كذلك دفعه إلى التأخر العمدي من جهة أخرى.

- **النشاطات خارج العمل:** يلاحظ على بعض الموظفين مواجهة لأعمال منزلية و رعاية لأطفالهن، كما يمكن للعمال الذين يتقاضون أجورا منخفضة مزاوله عمل آخر لتحسين دخولهم، وفي كلا الحالتين سيضطرون للتغيب.<sup>2</sup>

كما أشار كل من Sabine Chaupain-Guillot et Olivier أن ممارسة الرجال المسؤولية داخل الجمعية و / أو رعاية شخص هو أحد العوامل التي تزيد من احتمال الغياب.<sup>3</sup>

- **الأعداء المفبركة:** يشير "زهور غربي البعض منها لاستخراج الوثائق الإدارية، فيجد الموظف هذه الحجة أفضل مهرب للتغيب اليوم أو يومين، كما تقدم العديد من التقارير الطبية الغير حقيقية التي تقوم بعض المستشفيات والمراكز الصحية بمنحها للموظفين، تتضمن الترخيص لهم بإجازات مرضية غير مستحقة،

<sup>1</sup> مجلة العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> قادة رضوان - فزة براهيم التغيب داخل المؤسسة مذكرة ليالي، جامعة سعيدة، 2012-2013، ص 20

<sup>3</sup> Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot, Op Cit, P 59

المطلب الثاني: طرق حساب التغيب

هناك عدة طرق لحساب التغيب من بينها:

معدل الغياب:

يعرف أحمد ماهر معدل الغياب<sup>1</sup> "على أنه عند الأيام التي يغيب فيها العامل ولا بتواجد في عمله خلال

مدة معينة، حيث يحسب كما يلي:

عدد أيام الغياب في السنة في قسم

معدل الغياب = 100 x.....

عدد أيام العمل لكل العاملين

في حين يجب متوسط عدد أيام الغياب كما يلي:

عدد أيام الغياب في السنة في قسم

متوسط عدد أيام الغياب =

متوسط عدد العاملين في قسم

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

مجموع أيام الغياب للأفراد

معدل الغياب خلال فترة معينة = 100

عدد أيام العمل X متوسط عدد الأفراد

أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص132<sup>1</sup>

حيث أن:

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور السلطان، مرجع سبق ذكره ص 105

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع ذكره، نفس الصفحة

معدل تعدد الغياب: <sup>1</sup>

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

ويمكن استخراج هذا المعدل حسب المعادلة الآتية:

عدد مرات الغياب في الإدارة (القسم) خلال فترة زمنية معينة

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

متوسط عدد العاملين في الإدارة

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

عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر x متوسط عدد مرات الغياب العاملين

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

متوسط عدد العاملين في الإدارة (القسم)

• . معدل شدة الغياب: <sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

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

عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب في فترة معينة

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب في هذه الفترة}}{100 \times \text{مجموع ساعات العمل المخطط للعمل فيها}}$$

عدد مرات الغياب في هذه الفترة

#### 4- معدل ساعات العمل المفقودة:

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

المعادلة الشائعة التالية:

ساعات العمل المفقودة - الفقدان نتيجة للإيقاف عن العمل

$$\text{معدل ساعات العمل} = \frac{\text{مجموع ساعات العمل العادية} + \text{مجموع ساعات العمل الإضافية}}{\text{مجموع ساعات العمل المخطط للعمل فيها}}$$

مجموع ساعات العمل العادية + مجموع ساعات العمل الإضافية.

المطلب الثالث: عناصر تكلفة التغيب

سبقت الإشارة إلى أنه و مهما كان السبب فان التغيب يعتبر مصدر خلل désorganisation و تكلفة

إضافية ، وعليه فإنه يتوجب البحث عن أفضل الحلول الممكنة للتخفيف منه <sup>1</sup>.

وحسب عدد من الباحثين فإنه لا يمكن تعميم قاعدة معينة في حساب تكلفة التغيب عن كل المؤسسات فكل مؤسسة عليها انتهاج طريقة خاصة بها في تقدير هذه التكلفة بما يتماشى وظروفها الخاصة، وبصفة عامة فان ذلك يتوقف على:

أ- تشريعات العمل والاتفاقيات الجماعية فيما يخص دفع الأجور والتعويضات.

ب- سياسة المؤسسة في استخلاف أو عدم استخلاف العامل المتغيب (يتوقف الأمر على قدرة المؤسسة على الاستمرار في أداء نشاطها في ظل وجود عمال متغيبين)

ج-السياسة المؤسسة في طريقة الاستخلاف (les modalités de remplacement استخلاف داخلي، ساعات إضافية، عقود العمل ذات المدة المحددة ...)

د-الوقت المخصص لتكوين العامل الجديد .

هـ- ضرورة أو عدم ضرورة أداء المؤسسة لمهام معينة بعد أوقات العمل الرسمية أو العادية في ظل استحالة تعويض العمال المتغيبين دون إخطار المؤسسة.

و-قدرة فرقة العمل l'équipe على سرعة إعادة تنظيم نفسها لتجاوز أثر التغيب

ز- نقص الإنتاجية الناجم عن ضغوط العمل و عدم رضا العمال الحاضرين الذين عليهم أن يتقاسموا أعباء العمل الإضافية بينهم في حال عدم استخلاف العمال المتغيبين <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>داودي مهدي "التكلفة الخفية للتغيب " دراسة حالة وحدة العدادات بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AML، جامعة سطيف ، 2018، ص22.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ،ص 23



ح- اللجوء إلى أنظمة مختلفة في مراقبة العمال المتغيبين (عدم مراقبة، مراقبة منتظمة) استقبال، أو عدم استقبال العامل المتغيب entretiens re- accueil عمد عودته للعمل، منح أو عدم منح علاوة مواظبة prime de présentéisme ou d'assiduité .

وتتمثل العناصر ان كل تغيب يترتب عنه تكلفتين هما:

الأولى: تكلفة الإضراب أو الاحتلال dysfonctionnement والتي يمكن اعتبارها عائدا ضائعا manque a gagner على المؤسسة و تشمل التكلفة غير المباشرة للتغيب.

الثانية تكلفة التصحيح régulation التي تتحملها المؤسسة لتجاوز أثار التغيب و تشكل التكلفة المباشرة له و بجدر التنبيه إلى أن التكلفتين :

➤ ليستا مستقلتين و ليستا تجميعيتين ، إذن أن المؤسسة قد تقبل بتحمل أثار التغيب .

تحتويان معا جزء ظاهر و آخر خفي ، سواء أظهر هذا الأخير بصورة منفصلة أم لا . رافضة البحث عن أي تصحيح و ما يترتب عنه من تكلفة و يحدث هذا خاصة في حالات التغيب القصير الأجل ، أو على العكس فقد تقبل بمعالجة كل أو الآثار السلبية للتغيب ، وعليه القبول بتكاليف التصحيحات (عمليا يتم التحكم بين الحالتين حسب ظروف النشاط و متطلبات المرحلة التي تمر بها المؤسسة )<sup>1</sup>.

أ- تكلفة الاختلال ( التكلفة غير المباشرة )

و تتمثل هذه التكلفة بشكل عام في :

➤ العوائد الضائعة كرقم الأعمال أو النتاج غير المحقق nom production

➤ تكاليف التأخر في الإنتاج و التسليم .

➤ الخسائر الناجمة عن فقد العملاء و تحولهم الى مؤسسات منافسة

➤ انخفاض جودة المنتجات نتيجة قلة خبرة المستغلين

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ،ص 23

- زيادة التكلفة الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة بفعل الاستغلال الناقص لطاقة المؤسسة .
- احتمال إلغاء أو تقليص أو تأجيل بعض العمليات الضرورية كالصيانة
- زيادة الأعباء الإدارية المرتبطة بإدارة التغيب و المستخلفين ( تحضير العقود ، محاضر التصيب ، كشوف الأجور .... الخ )
- اضطراب العمل نتيجة تصحيح الاختلالات كتغير مناصب العمل (تحريك العمال و ما يتطلبه من وقت و ما يثيره من تدمر ) تكوين المستخلفين التأثير على أداء العمال الحاضرين ، ضرورة إعادة برمجة العمليات و ما يترتب عن هذا من تكاليف تؤثر على تنافسية ، مردودية ، فعالية المؤسسة و نوعية منتجتها .

#### ب- تكلفة التصحيح ( التكلفة المباشرة )

هي التكلفة التي يمكن قياسها و تحميلها على الغيابات لارتباطها المباشر بها ، و الملاحظ أن قيمة هذه التكاليف تختلف ، كما سبق الذكر ، باختلاف الاستراتيجيات التي تنتجها المؤسسة غي معالجة آثار التغيب فان اختارت المؤسسة مثلا العمال المتغيبين استخلاف .

فان هذه التكلفة تتمثل أساسا في <sup>1</sup>:

- الزيادة في الأجور و الأعباء الاجتماعية المترتبة عن عقود العمل الإضافية
- الوقت المستغرق في تكوين العمال الجدد
- رقم الأعمال غير المحقق بسبب إلغاء الطلبات التي لا يمكن تليتها .
- عقوبات تأخير التسليم المحتملة المدفوعة للعملاء
- مع الإشارة أنه يطرح من هذه التكاليف الأجور غير المدفوعة للعمال المتغيبين و التعويضات اليومية المدفوعة من قبل هيئات الضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 23

المطلب الرابع : التكاليف الخفية للتغيب

تتوقف هذه أهمية هذه التكلفة التي تقسم إلى تكلفة قابلة للتخفيض جزئياً و تكلفة غير قابلة للتخفيض على ثلاثة عوامل أساسية هي :

- أ- **معدل التغيب** : فكلما زاد معدل التغيب زادت أهمية هذه التكاليف
- ب- **التعويضات المدفوعة** : بصرف النظر عما يسببه التغيب من اختلالات و تصحيحات فان للتغيب تكلفة أخرى تتمثل في التعويضات المالية التي تدفعها المؤسسة للمتغيبين و التي يتوقف مقدارها على أسباب التغيب و على التشريعات و و اتفاقيات العمل الجماعية السارية المفعول في نفس الوقت ، و اتفاقا فان هذه التعويضات يتم اعتبارها كأجور زائدة
- ج- **طريقة التصحيح** : لكل طريقة مختارة من طرف تصحيح الاختلالات ( مثل عدم استخلاف العمال المتغيبين ، اللجوء الى الساعات الإضافية )
- تكلفة خاصة بها و تشير هنا بالخصوص الى العطل المرضية و بعض العطل الخاصة بالأحداث العائلية و هذا بسبب أنها في غالب الأحيان تكون على عائق المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> داودي مهدي "التكلفة الخفية للتغيب" دراسة حالة وحدة العدادات بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AML ، جامعة سطيف ، 2018 ، ص 24.

المبحث الثاني : علاج مشاكل الغياب

يسعى الباحثين في مشكل التغيب و ما ينجز عنه من سلبيات إلى الوصول لمحاولة إيجاد إنعكاساته.

المطلب الأول: نظرة القانون الجزائري للتغيب

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 تكن رتبته، أن يتقاضى راتباً عن فترة لم يعمل خلالها".

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

المادة 208: "يمكن الموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص التغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:

- لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطه الممارية، في حدود أربع ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورة المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة ت ساوي 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 الانتداب.
- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو مشاركة في دورات لتكوين النقابي طبقاً للتشريع المعمول به.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، 218.

المادة 210: " للموظف حق مرة واحدة خلال مساره المهني في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة 30 يوماً متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة.

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

المادة 212: " للموظف الحق في الغياب الخاص مدفوع الأجر مدة 3 أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية:

- زواج الموظف.
- ازدياد الطفل للموظف
- ختان ابن الموظف
- زواج احد فروع الموظف
- وفاة زوج الموظف
- وفاة احد الفروع أو الحواشي المباشرة للموظف أو الزوجة.

المادة 213: "تستفيد المرأة الموظفة خلال فترة الولادة من عطلة أمومة وفق التشريع المعمول به.

### المطلب الثاني : تدابير للسيطرة على الغياب

هناك بعض التدابير للسيطرة على التغيب فيما يلي :

1- **ظروف العمل السليمة** : هي السبب الرئيسي للتغيب عن العمل يشعر العمال بالارهاق بعد فترة قصيرة من العمل اذا تكون هناك مرافق مناسبة في العمل يجب أن يكون هناك توفير مياه الشرب ، الكائنيتين ، أماكن الراحة ، المراحيض ،... الخ حتى لا يشعر العمال بالتعب في مكان العمل

2- **اجراء اختيار سليم** : قد يؤدي التغيب أيضا إلى عدم وجود توظيف و اختيار مناسب ، عندما لا يسكون العمال مناسبين للوظائف ، فإنهم سيحاولون التغيب على أنفسهم يجب أن يكون هناك تدريب على

الكفاءة ، و اختبارات الذكاء لمعرفة مدى ملائمة الأشخاص للوظائف التي يتم اختيارها ، عندما تكون الوظيفة مناسبة للعامل ، سوف يستمتع بالعمل عليها و لن يفكر في غيابه .

3- **معدلات الأجور المعقولة** : يجب تحديد معدات الأجور من خلال مراعاة متطلبات العمال ، يجب أن تكون الأجور كافية لتمكين العمال من الحفاظ على مستويات معينة معقولة .

4- **تسوية المظالم الصحيحة** : يجب أن تكون هناك آلية مناسبة لتسوية المظالم للعمال في بعض الأحيان يكون هناك شعور بين العمال بان مشاكلهم لا يتم النظر فيها بشكل صحيح و يخرجون من الإحباط عن العمل عندما تكون هناك آلية لتسوية المظالم ، يمكن إزالة أسباب السخط في أقرب وقت ممكن .

5- **الوقاية من الحوادث** : يجب أن تكون هناك تدابير سلامة مناسبة في المصنع هناك علاقة مباشرة بين الغياب و الحوادث يجب توعية العمال لاستخدام الآلات و الاحتياطات الواجب اتخاذها على نحو مناسب عند وقوع بعض الحوادث ، عندما لا يخاف العمال من الحوادث فإنهم لن يتخلوا عن واجباتهم .

6- **منحة التحرر اللببرالي** : قد يؤدي الموقف الصارم للإدارة في منح الجازة إلى التغيب عندما تكون هناك احتياطات ملحة للإجازات و الإدارة غير مستجيبة فان العمال سيظلون غائبين ، يجب أن تقوم الإدارة اللبرالية في منح الجازة عندما يكون لدى العمال مشاكل حقيقية .

7- **العلاقات الودية في العمل** : قد تؤدي العلاقات المتوترة بين المشرفين و العاملين الى التغيب عن العمل ، يجب أن يكون لدى المشرفين موقف تعاوني اتجاه العمال ، يجب أن يحفز العمال لتحسين أدائهم و يجب أن لا ينغمس في انتقادات متكررة

8- **الحفاظ على الانضباط** : يجب ان تكون هناك قواعد و أنظمة محددة للعمل لا ينبغي السماح للموظفين بانتهاك مختلف اللوائح يجب أن يكون هناك قواعد الإجازة وضعت بشكل جيد و ينبغي إتباعها

بشكل صحيح إن كان بعض العمال معتادون على الحضور متأخرين أو غائبين بشكل متكرر عن العمل فينبغي اتخاذ إجراء صارم ضدهم .

9- مرافق الإسكان و النقل : توفير السكن و يفضل أن يكون قرب من المصنع أو محطات الحافلات سيضمن الحضور المنتظم للعمال .

10- الحوافز : مكافأة خاصة و الحوافز النقدية و التفضيل في الترقية الى الموظفين العاديين تشجيع العاملين على أن تكون منتظمة في حضورهم

11- الإشراف الفعال : يمكن للمشرفين التقليل من التغيب بشكل ملحوظ عن طريق كسب و التزام العمال يجب أن تظهر اهتماما صادقا بالعمال و تعاملهم كبشر<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الطرق المستخدمة للحد من الغياب

استخدمت طرق متعددة للحد من الغياب في المؤسسات المختلفة وبدرجات متفاوتة من النجاح، ومن هذه الطرق يتم حل مشكلة الغياب عن طريق :

- 1- التأكد من أن جميع الموظفين على وعي كامل بسياسات و إجراءات المنظمة للتعامل مع الغياب
- 2- تحديد أي نمط من الأنماط أو الاتجاهات الخاصة بالغياب التي تثير القلق .
- 3- تنفيذ إجراءات انضباطية عند الضرورة
- 4- التخطيط لتحسين الأداء و تعلم الموظفين أن يكونوا على دراية بأنفسهم و مسؤوليتهم عن العمل

الذي فاتهم

- 5- المقابلة الشخصية من طرف المشرف من أجل المساعدة
- 6- التحذير الشفهي أو المكتوب .
- 7- تحديد توقعات واضحة بشأن الحضور .

<sup>1</sup> مقالة في التغيب [HTTPS // trainglennovationlus.com](https://trainglennovationlus.com)

8- مكافآت على الحضور الجيد و دعم الموظف .<sup>1</sup>

إضافة إلى ذلك ما يذكره مصطفى نجيب شاويش كما يلي:<sup>2</sup>

- استخدام العقاب للحد من الغياب: يلجأ الكثير من المسؤولين إلى استخدام العقاب وبطرق مختلفة، فقد يتم معنويًا أو أدبيًا مثل وضع بطاقة من لون معين، ومختلف عن لون بطاقات بقية العاملين وذلك للعامل الذي يتغيب كثيرًا ليقع عليها عند حضوره إلى العمل مما يلفت نظر زملائه إلى أنه كثير التغيب، أو أن يتم نشر أسماء العاملين الذين يتغيبون كثيرًا في لوحة الإعلانات في المؤسسة وذلك لفترة معينة. كما قد يكون العقاب ماديًا كحرمان العامل من العلاوات و من الأجر الإضافي والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها زملاؤه، كما قد يدخل عامل المواظبة ضمن عوامل تقييم أداء العاملين، وبذلك يتأثر التقدير الذي يحصل عليه العامل،

يؤثر بدوره في ترقية الفرد وعلاواته، كما قد تخصم من راتبه أجره تلك الأيام التي تغيب فيها.

وفي الحالات القصوى قد تلجأ المنشأة إلى فصل العامل، بعد أن تكون قد استنفذت العقوبات المختلفة إنذار، إيقاف لمدة محدودة. . . ( فإذا لم يرتدع العامل واستمر في تغيبه قامت المنشأة بفصله نهائيًا منها.

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

أ- المكافأة الأدبية: يكون عن طريق نشر أسماء أكثر العاملين مواظبة في لوحة شرف، تعلق في مكان

بارز في الشركة، حتى يمكن لأكثر عدد من العاملين الاطلاع عليها

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

<sup>1</sup> شهادة كامبرج البريطانية ، المرجع السابق ، ص 24 .

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ادارة الأفراد ، دار الشروق عمان ، الطبعة الأولى 2011، ص 119-120



ج- المكافأة بطريقة مختلفة: ويكون ذلك بالسماح بيوم إجازة إضافي للعامل المواظب على عمله في الشهر السابق، أو تضاف عدة أيام في السنة على إجازة الفرد المواظب، وقد يتعرض البعض على هذه الطريقة بأن

ذلك يجعل الغياب قانونياً، أي أن المنشأة تسمح في هذه الحالة بالانقطاع عن العمل بشكل رسمي، ويرد على ذلك بأن مثل هذا الغياب يكون معلوماً بشكل مسبق، ويمكن أخذه في الاعتبار عند تخطيط برنامج العمل القادم.

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

كما اقترحت طريقة أخرى من طرف شركة الهواتف بمدينة نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في إتباع الخطوات الآتية:<sup>1</sup>

- 1- استفسر: رحب بعودة الموظف إلى عمله ثم استفسر منه عن سبب غيابه.
- 2- حقق أو استقصى في حال تكرار غياب الموظف قم بالتحقيق والاستقصاء عن ذلك، فإذا تبين أن حالته غير جيدة، قم بإحالاته إلى طبيب لفحصه وتبيان حالته الصحية.
- 3- استشارة في استمرار الغياب دون عذر، قم بمراجعة سجل الغياب للموظف، ثم أخبره عن سياسة الشركة بذلك.

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

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 120 - 121

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

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

كما يقترح محمد سعيد أنور السلطان في هذا الشأن إعداد سجل خاص لحالات الغياب توضح

فيه البيانات التالية:<sup>1</sup>

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

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

<sup>1</sup>محمد سعيد أنور السلطان، مرجع سبق ذكره، ص 105 - 107

مثل الحوادث أو ازدحام المواصلات أو العناية بطفل مريض (بالنسبة للعاملات ) إلى غير ذلك من الأسباب.

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

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

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

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

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

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

#### المطلب الرابع : اقتراحات الباحثين لمحاربة الغياب

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

1 - ضرورة توفير الإدارة للخدمات الترفيهية للعمال (قاعة ألعاب - كفتيريا- مكتبة مطالعة...) لتفادي ضغط العمل وبالتالي تجنب الموظف للغياب.

2- قيام الإدارة بوضع استمارات خاصة بالعمال لتقييم أدائهم

3- ضرورة إتباع الإدارة للقوانين الصارمة و الردعية بمختلف أشكالها.<sup>1</sup>

4- كتابة بعض الإرشادات الواضحة للمديرين علاوة على خضوعهم لعمليات تدريبية حول كيفية التعامل مع التغيب عن العمل، وكذا إرشادات للموظفين عن تقارير التغيب.

5- تحميل المديرين مسؤولية التعامل مع التغيب عن العمل بدلا من ترك هذا الموضوع إلى قسم الموارد

البشرية

6- إشراك ممثلي الموظفين في عملية المراقبة.

7- الاستعانة بالكمبيوتر في الاحتفاظ بسجلات التغيب عن العمل مع إدخال آليات يمكن من خلالها

توضيح التغيبات عن العمل التي تفوق مستوى معين.

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

- 8- القيام بمقابلات شخصية عند العودة إلى العمل.<sup>1</sup>
- 9- متابعة عملية تغيب الموظفين عن قرب ومحاولة معرفة أسبابها فقد تكون المشكلة داخل الشركة
- 10- قد تكون طبيعة العمل تضطر الموظفين للغياب ولكن يجب معرفة أسباب تغيبهم ومنعهم منعا باتا من التعب دون إذن وعلم ، حتى لا يكرر ذلك.
- 11- وضع قانون وسياسة واضحة لمن يتغيب عن العمل وجعل موظفيك يلتزموا بها.
- 12- قم من حين لآخر مكافأة أقل موظفيك تغيب عن العمل وامتدحه أمام زملاءه مما سيجعلهم يقلدونه.<sup>2</sup>
- إضافة لاقتراحات أخرى كتوفير الظروف المناسبة للعمل، و الوقاية من الحوادث و الأمراض، وكذا إتاحة فرص الحصول على فترات راحة واستجمام وتحسين العلاقات بين العمال والإدارة وأصحاب العمل إلى غير ذلك، وباعتبار عدم قدرة الإدارة على توفير واعتماد كل هذه التوصيات فإننا مطالبة بالحرص على أكبر عدد منها عملا بقاعدة بما لا يدرك كله لا يترك جله.

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

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

### خلاصة

كان هذا الفصل بمثابة حوصلة لأهم الجوانب النظرية في بعض الأحيان يصبح تحول العمالة وتغيب العمال مشكلة رئيسية للإدارة ،خروج العمال أو غيابهم عن العمل يعطل جداول الإنتاج فالتغيب يعتبر مصدر خلل و تكلفة إضافية فتوجب علينا وضع أفضل الحلول الممكنة للتخفيض منه.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية للمؤسسة

الوطنية للمواد الكاشطة

والزجاج وحدة سعيدة

ENAVA

### تمهيد :

في البداية تطرقنا إلى الجانب النظري من البحث وهمنا الشاغل هو معرفة دور النمط القيادي في تحفيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي ، وللوقوف على ذلك قمنا بدراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج بسعيدة وهدفنا أن نقف إلى الجان الحقيقي من هذا البحث من خلال الاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبانة ، وتم فيها طرح مجموعة من الأسئلة التي قدمت إلى المدير والعمال وللإجابة على جميع التساؤلات التي تخص الدراسة

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :الفصل الثالث : الجانب التطبيقي،المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج ،المطلب الأول: : لمحة عامة عن المؤسسة ، المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط ،المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،المطلب الرابع : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة



## المبحث الأول : تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج

### المطلب الأول : لمحة عامة عن المؤسسة

1 ( التعريف بالمؤسسة : تأسست المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم 82 /418 الصادر بتاريخ 09 / 12 / 1983 ، وقد فتحت أبوابها سنة 1983 ، وقد بنيت وجهزت من طرف

Universel beaurich وهي وحدة من المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ENAVA ومقرها عيون الترك وهران ، مكلفة بتسيير واستغلال وتنمية نشاطات الزجاج والكشط لتغطية الحاجيات الوطنية ومن صلاحيات المؤسسة إدارة وحدتها الإنتاجية وهي :

- وحدة إنتاج المواد الكاشطة المربوطة والمطبقة سعيدة
- وحدة إنتاج المرايا وتحويل الزجاج africa gigel جيجل
- وحدة إنتاج الزجاج البيتي nover chelf الشلف
- وحدة إنتاج المرايا وتحويل الزجاج soniver thenia بومرداس

وكانت ENAVA مؤسسة اجتماعية ذات طابع اقتصادي ، وفي سنة 1990 أصبحت ENAVA مؤسسة اقتصادية عمومية EPE بالمساهمة والمساهم الوحيد هو الدولة بالقانون رقم 01 /88 التي تحمل استقلالية المؤسسات العمومية في فيفري 1997 إتباعا للجمعية العامة الاستثنائية ل ENAVA المنعقدة يوم 29 ديسمبر 1996 ، وأصبحت وحدة سعيدة مؤسسة إنتاج المواد الكاشطة SPA

مستقلة ماديا في التسيير ، ولكن تبقى تابعة للمجموعة إداريا ، ويقدر رأس مالها da 174.500.00 موقع المؤسسة : تقع مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة على الطريق رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة وولاية معسكر ، عنوانها البريدي : ص ب رقم 143 حي النصر سعيدة / 20000 وهذا الموقع يعتبر عامل مناخي أساسي في نجاح مثل هذه المشاريع ، حيث ان مختلف المواد الأولية يجب ان تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حيث يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية ، تتربع على مساحة قدرها 550000 ومستغل منها 40000 وموزعة بين مباني إنتاجية ، مباني إدارية ومباني ملحقة ، والجدول التالي يبين التوزيع .

جدول رقم (1) يمثل توزيع المباني

1. ورشة تحضير المواد الأولية Atelier de préparation des matières premières	ورشة الكاشطة المربوطة
2. ورشة الضغط Atelier de pressages	
3. ورشة عمل الطهي Atelier de la cuisson	
4. ورشة العمل النهائي Atelier de la finition	
5. ورشة المراقبة Atelier des contrôles	
1. ورشة الإنتاج Atelier des production	ورشة الكاشطة المطبقة Atelier abrasifs appliques productions
2. ورشة التوظيف	
3. ورشة المراقبة	
1. مخزن المواد الأولية	المخازن

2 . مخزن قطاع الغيار	
3 . مخزن الزجاج	
4 . مخزن المنتجات غير المطابقة	
5 . مخزن المنتجات النهائية	
6 . مخزن الوسائل العامة	
7 . مخزن القوالب والمستلزمات	
1 . مركز توزيع الكهرباء	
2 . مركز انتاج وتوزيع بخار الماء	

المصدر : مديرية الاستغلال بالشركة

3 . تأطير المؤسسة : يبلغ عدد عمال المؤسسة المواد الكاشطة لولاية سعيدة 87 عامل في العموم ويمكن أن يزيد العدد وذلك بزيادة العمال المؤقتين ، وهم يعملون لمدة 40 ساعة في الأسبوع للعامل الواحد . وهي في شكل 8 ساعات في اليوم لمدة 5 أيام .

### المطلب الثاني : بيانات عامة حول النشاط

1 . نشاط المؤسسة : منذ أن بدأت المؤسسة إنتاجها سنة 1983 بقيت بنفس الإنتاج والنوعية وهي على حالها بدون توسع في النشاط أو تحديثه , وهي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 241 طن / سنويا ويقدر قدرة إنتاج الشركة السنوي 3020 طن ، أي تعمل ب 8% من قدرتها الإنتاجية . ولها نوعين أساسيين من المنتجات وهي :

الكاشطة المطبقة : يبقى تصنيع هذا النوع من المنتجات متوقف منذ سنة 2012 بسبب تعطل الآلات الإنتاج ، وفي انتظار تجديد الآلات تستورد الشركة المنتج جاهز وتقوم بعملية التوظيف وذلك باستخدام المواد الأولية من مصادر مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول(2) يمثل النوع واستعمالات ومصادر المواد الأولية

اسم المادة	استعمالها	بلد المصدر
حبيبات الكاشطة Les grains abrasifa	هي مادة صلبة وقاطعة فيها عدة أنواع وأبعاد مختلفة ، وهي المادة الأساسية التي تدخل في المنتجات المختلفة	ألمانيا الصين
مواد للشحن (للربط) matière de charge	من اجل ربط الحبيبات الكاشطة	اسبانيا ألمانيا
كساء tissu En fibre de verre	من اجل ضمان امن مستعمل للمنتوج	إسبانيا
لاصق إشهاري étiquettes	من اجل امن وتعريف المنتج وكيفية استعماله	الجزائر

إيطاليا	من بين المواد الثانوية في تركيب المنتج	لواحق accessoires
---------	---	-------------------

المصدر : مديرية الاستغلال للشركة .

2 . أنواع منتجات المؤسسة : تنتج المؤسسة حوالي 12000 منتج متنوع من الأبعاد ، الشكل ، المكونات حسب الطلب ، ضمن نوعين أساسين هما :

الكاشطة المطبقة : تعني عبرة كشط مطبق جميع المواد الكشط الملتصقة بأي سائل (غراء حيواني أو راتج )

وتستعمل بالأخص لمصقلة الأشكال المقعرة والمحدبة صعبة العمل فيها منتج الكاشطة المطبقة يستعمل في :

- ✓ الصقل : الصقل الخفاف وإتمام العمل اليدوي
  - ✓ الصقل وإتمام عمل لمواد صناعة الساعات
  - ✓ الصقل الخفيف للخشب
  - ✓ دهن صناعة السيارات ( الصقل بجفاف )
  - ✓ صناعة السيارات ( الأصقال لهيكل السيارات المبلى )
  - ✓ صناعة الخشب ( أثاث الجلود الفلين )
  - ✓ الصناعة الحديدية ( حديد زهر ، برنز ، فلاذ ، الألمنيوم ، الجلود )
  - ✓ صناعة السيارات ( إزالة الطفح ، إتمام المعمل لقطع معدنية غير حديدية ، الزجاج )
- كل هذه المنتجات تنتج منتجات نظامية ومنتجات حسب الطلب الزبائن ( التغيير في القياسات والأحجام )

- ✓ الكاشطة : ويمكن حصر هذا النوع في ثلاث منتجات رئيسية هي :
- ✓ سيراميك
- ✓ بكليت
- ✓ أقراص الكشط المقطع

منتوج الكاشطة المربوطة يستعمل لـ :

✓ تصحيح ( تقويم )

✓ الشد

✓ السفن ( قص الزوائد )

✓ القطع

✓ ترقيق

✓ طحن بالاحتكاك

✓ تلميع

3. تحليل الطلب : سوق المواد الكاشطة يعرف في الجزائر طلب مرتفع ، ولكن بالنسبة للمؤسسة الطلب على منتجاتها ضعيف ولا تتعدى نسبة حصتها في السوق 8 % حيث تغطي المؤسسة 30% من احتياجات السوق أما 70% فتغطيها المنتجات المستوردة .

4 . تحليل العرض : هناك في الجزائر منتج واحد في صناعة المواد الكاشطة وهي مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة منذ سنة 1982 ومع النمو الاقتصادي الذي تعرفه البلاد وخاصة في المجال الصناعي في الصناعات الخفيفة والثقيلة ، ودعم الدولة للشباب لإنشاء المؤسسات الصغيرة ، ومشاريع البناء ، فإن الطلب على المؤسسة يزداد ، ولكن تبقى الشركة توفر للسوق بعض الطلب وتستطيع ان توفر كميات أكثر وذلك حسب الطلب .

5. زبائن المؤسسة : زبائن المؤسسة هم من الجزائر فقط أهم زبائنهم هم :

✓ سونا طراك

✓ الشركات المصنعة للسيارات (المؤسسة الوطنية الصناعية بروبية )

✓ شركة تصنيع الحديد بتيارت

✓ بائعي الجملة وبعض الشركات الوطنية

✓ مقاولات والتجارة بالجملة

6 . منافسين المؤسسة : لا يوجد منافسين في إنتاج المواد الكاشطة في الجزائر ولكن المنافسة تأتي من المستوردين ، أما المستوردون فيمثلون التجار الخواص الذين يستوردون المواد الكاشطة من الصين ، فرنسا ، اسبانيا ، إيطاليا ن ألمانيا .

✓ المميزات الاقتصادية للمؤسسة : تتميز هذه الشركة بخصوصية المنتجات التي تحتكر سوق التصنيع في الجزائر ، وهي تؤمن بعض احتياجات السوق الداخلية من مختلف منتجات المواد الكاشطة بمنتجات نظامية ومنتجات حسب طلب المستهلك وهي تساهم في الاقتصاد الوطني ، وتخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية للقضاء على التبعية الاقتصادية .

وهي تستعمل الموارد البشرية والمالية والهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية في ظل اقتصاد السوق ، وللمؤسسة خبرة 31 سنة من التصنيع في المواد الكاشطة ولها إطارات وعمال متخصصين ذوي خبرة وكفاءة مهنية التي تتدرج في إطار سياسة التحسين المستمر ، ومن ناحية النقل فنقع المؤسسة بولاية سعيدة في الجنوب الغربي للوطن تبعد عن الميناء والمطار بوهران ب 170 كلم ، وهي تقاطع ولايات الغرب والجنوب الغربي من سيدي بلعباس من الناحية الغربية ، معسكر من الناحية الشمالية ، تيارت من الناحية الشرقية والنعام من الناحية الجنوبية وهي على خط السكة الحديدية لنقل البضائع (الجزائر العاصمة ، بشار )

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر الهياكل التنظيمية لأي مؤسسة هو البناء الذي يصور الوحدات ، المصالح ، الأقسام المكونة للمصالح ، ولاشك أن سر نجاحها يكمن في مدى تفوقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة ، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين ، اذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيم بينهم داخل المؤسسة ، كما يمكن من خلاله كشف الأخطاء التنظيمية ، كوجود وظيفة شاغرة أو ازدواجية القرار ، ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على ما يلي :

الرئيس المدير العام مع مساعديه من الأمانة ، مساعد المدير المكلف بالتدقيق ، المكلف بالتسيير ، المكلف بالشؤون القانونية ، مهندس الإعلام الآلي ، وهناك ثلاثة مديريات وهي :

- ✓ مديرية الأشغال
- ✓ مديرية الإدارة والمالية
- ✓ مديرية التجارة

مع وجود دائرتين هما : دائرة الأمن والنظافة ودائرة التموين وكل مديرية أو دائرة تتفرع بدورها ال فروع ومصالح

الشكل رقم ( ) يمثل الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المواد الكاشطة سعيدة

المديرية العامة : نلاحظ من الهيكل التنظيمي للشركة عدم وجود خلية للإعلام الآلي

ا ( الرئيس المدير العام : هو المسؤول الأول عن الشركة وله مساعدين وهو المنسق بين المديريات والذي يشرف على تنفيذ الإستراتيجية العامة المسطرة للشركة .

ب ( الأمانة : تقوم بما يلي :

تنظيم وترتيب أعمال المدير مثل الزيارات والمقابلات

تتلقى المراسلات والمكالمات للشركة

تبليغ أوامر المدير

حفظ مراسلات المدير وتسجيلها

ت (المكلف بالتدقيق : من مهامه

السهر على مراقبة حسن تطبيق الإجراءات القانونية في مختلف المصالح والمديريات

إجراء تقارير دورية حول حسن تطبيق الإجراءات القانونية

ج ( المكلف بالشؤون القانونية : وتتمثل مهامه في

تمثيل الشركة في المنازعات القانونية أمام المحاكم

إعطاء الاستشارات القانونية للمدير

الوقوف على كل الاتفاقيات والعقود مع زبائن الشركة

والمديرية العامة بدورها تتفرع إلى مديريات ودوائر :



1 . مديرية الإدارة والمالية يرأسها مدير غداري يشرف على عدة مصالح

مصلحة الموارد البشرية : يرأسها رئيس يشرف ويقوم بمهام المناصب الشاغرة في مصلحته

مهمة الرواتب : إعداد رواتب العمال ، مراقبة التعديلات في الأجور بالزيادة أو النقصان ، وضع بطاقة التتقيط للعمال تتضمن :

حضور العمال تملأ من طرف رؤساء المصالح

عدد الأولاد بالزيادة أو النقصان (ميلاد أو الوفاة )

مهمة التكوين : تقوم بمساعدة العمال الذين لهم نقص في استعمال بعض الماكينات

مراقبة العمال الجدد في الفترة الأولى لتدريبهم على العمل

الوقوف على النقائص عند العمال خلال العمل وتصحيحها

المكلف بالأرشيف والملفات : من مهامه

حفظ الأرشيف الشركة ( الوثائق )

ترتيب وثائق الشركة

حاسب خلية الزبائن : من مهامه

يتابع ديون الزبائن وتحصيلها

تقييد هذه العمليات

المحاسب العام : من مهامه

إعداد ميزانية الشركة

مراجعة حسابات الشركة والقيام بتصحيح الأخطاء

متابعة سجلات الخزينة

مسؤول المالية : هو المسؤول عن الأمور المالية من المداخل بعد بيع المنتجات والمصاريف التي تحتاجها الشركة ، و إيداع الموال في البنوك ، ويوجد تحت تصرفه موظف مكلف بالقبض وقابض الأموال التي تدفع مقابل منتجات الشركة

إطار المكلف بالمحاسبة التحليلية : من مهامه

يقدر تكاليف الإنتاج

يحدد السعر المرجعي وسعر البيع

2 . مديرية التجارة : يرئسها مدير لتنسيق ومن أهم مهامه التعامل مع زبائن الشركة والوصول إليهم لعرض منتجات الشركة ن لكن يوجد لديها إطار واحد في التسويق مما يجعل عناية الإشهار للشركة غير كافية ولا يعطيها حصص إضافية في السوق وتضم عدة تخصصات .

إطارات مكلفة بالتسويق ك من مهامه

التعريف بمنتجات الشركة للزبائن

البحث عن الزبائن الجدد

معرفة المنتجات المنافسة لمتوج الشركة في السوق

إطارات مكلف بالعلاقات مع الزبائن: له مهمتين أساسيتين مع الزبائن ومنها:

مهمة الفوترة: تحضر للزبائن فواتير مشتريات المنتجات للشركة

مكلف ببيع الزجاج: الذي يبيع منتجات الزجاجية لوحداث إنتاج الزجاج المجوف والمسطح لوحداث التي تنتج الزجاج بأنواعه

3 . مديرية الاستغلال : يرأسها مدير وتنقسم إلى ثلاث أقسام :

رئيس قسم الإنتاج

رئيس قسم الصيانة

رئيس قسم مراقبة الجودة

4 . دائرة التمويين : من مهامها تمويل الشركة بالسلع والخدمات ويتكون من مصلحتين :

حظيرة السيارات : فيها سائقين الشاحنة وهم أيضا سائقين لسيارات الشركة عند الحاجة ومن مهامها نقل البضائع والشاخص

مصلحة المشتريات : يرئسها رئيس مصلحة ومن مهام هذه المصلحة :

توفير الوسائل للشركة من مواد أولية وقطع غيار

تسيير المخزون للمواد الأولية وقطع الغيار

تسيير المخزون للمنتجات النهائية

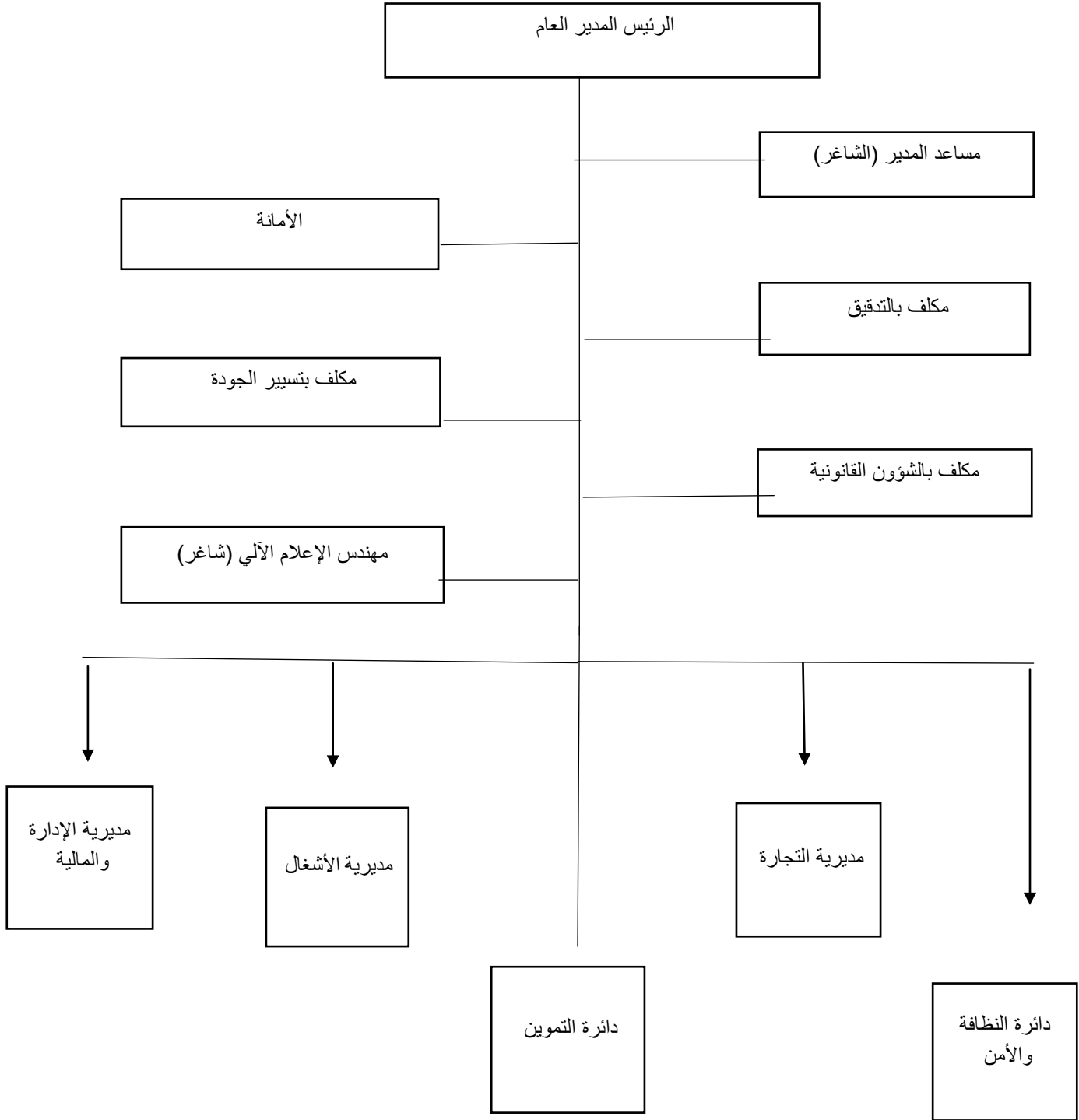
5 . دائرة النظافة والأمن : يرأسها مساعد للمدير مكلف بالنظافة والأمن ومن مهامه :

حماية الشركة من السرقة

وظيفة الأمن الصناعي

توفير النظافة للشركة

### الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENAVA



#### المطلب الرابع : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الكاشطة :

إن مؤسسة ENAVA تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها ، ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشأت من أجلها فإنشاء مؤسسة ENAVA جاءت لتحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتجاتها.
- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال
- إدخال التكنولوجيا الحديثة و المتطورة في صناعة المواد الكاشطة
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني
- تخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية و القضاء على التبعية الاقتصادية
- تحسن صور المنتجات الوطنية في السوق العالمية
- تزويد الدول الإفريقية و خاصة الدول العربية باحتياجاتها من منتجاتها
- إن هذه الأهداف جعلت المؤسسة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى ، لاسيما بعد حصولها على شهادة الإيزو(9001:2000) التي تعتبر شرط الدخول إلى الأسواق العالمية وكذا تؤهلها لتعزيز قدرتها و مكانتها التنافسية في السوق الوطنية

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض النتائج الاستبيان

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الثالث: نتائج متوصل إليها

المطلب الرابع: التوصيات

## المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يؤدي التحديد المنهجي و ترتيب تقنيات أي دراسة علمية إلى تدعيم احتمالات الربط و التوثيق بين جوانب الدراسة و تنظيم عملية إنجاز خطوات البحث بصورة تسمح للباحث من التوصل إلى تشخيص دقيق للظاهرة المدروسة.

## المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان

## وصف ومعنى محددات التغيب:

تعريف مقياس التغيب وتحليلا لعوامل التي يسمح لنا بتحديد وتقديم فرضيات حول محددات التغيب التالية: ظروف العمل، الاتصال الداخلي، العوامل الديمغرافية والبيئية. في المؤسسة الجزائرية في الكاشطة للزجاج بولاية سعيدة ENAVA، تم أخذ عدد كبير من الخصائص الفردية في العد: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ا لحالة الاجتماعية، الأقدمية في الوظيفة.

## مجتمع وعينة الدراسة

في هذا الفصل سوف نتناول منهج الدراسة وأدواتها المستخدمة في جمع و تحليل البيانات والأساليب الإحصائية جملت مع الدراسة، كما يتناول هذا الفصل أداة الدراسة ، ودقتها، وثباتها، وإجراءات الدراسة و محددات الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات وأخريا تحليل ومناقشة نتائج الدراسة. من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج العلمي الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فهو يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، وكذا التعبير عنها كما و كيفا. و تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق أسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على محددات التغيب.

أولاً: مجتمع الدراسة يتكون من عدد العمال المؤسسة الجزائرية الكاشطة للزجاج بولاية سعيدة

.ENAVA

ثانياً: عينة الدراسة تم تحديد عينة الدراسة انطلاقاً من 54 العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة. يتكون من:

1. خصائص عينة الدراسة

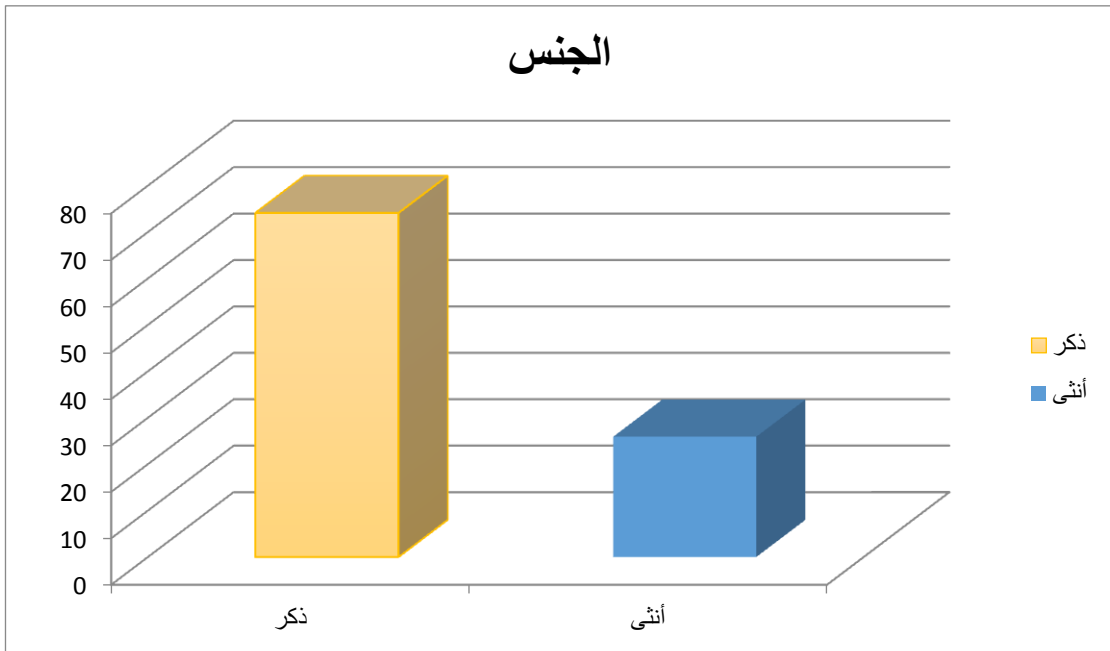
الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ( الجنس )

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	ذكر	40	74,1%
		أنثى	14	25,9%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss23

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من فئة الذكور 74,1% في حين بلغت نسبة الإناث 25,9% من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

التمثيل البياني للمتغيرات الديموغرافية التي تتمثل في الجنس





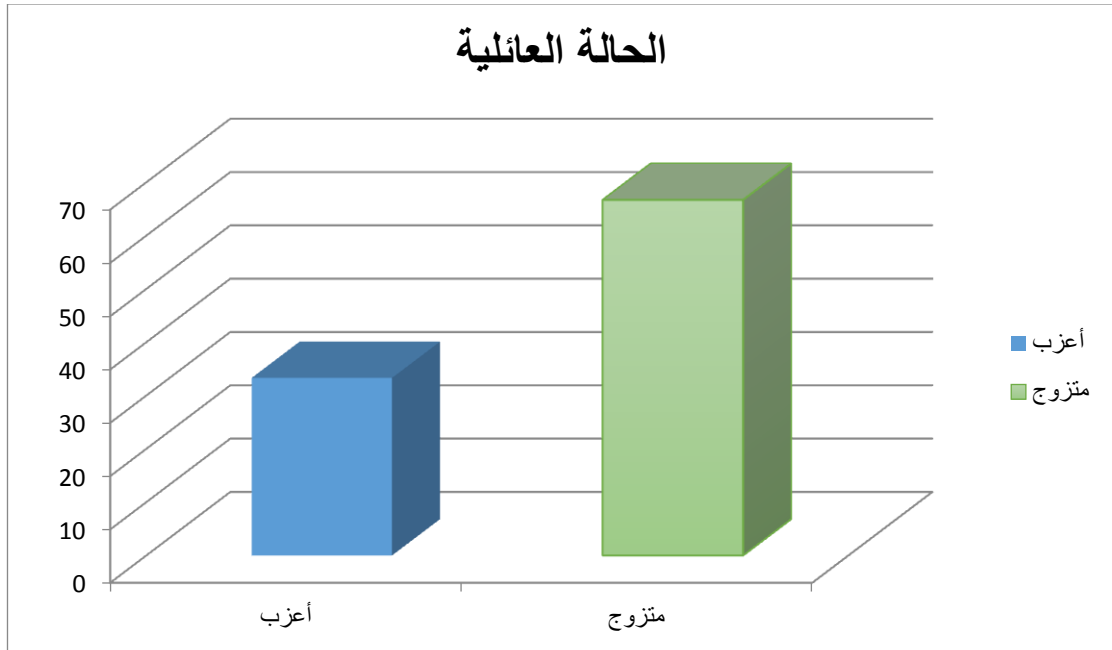
الجدول رقم (4) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ( الحالة العائلية )

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
02	الحالة العائلية	أعزب	18	%33,3
		متزوج	36	%66,7

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss23

يوضح هذا الجدول بالنسبة لمتغير الحالة العائلية فقد تحصلت الفئة متزوج على نسبة %66,7 مما يلي ذلك فئة أعزب بنسبة %33,3 من مجموع أفراد العينة.

التمثيل البياني للمتغيرات الديموغرافية التي تتمثل في الحالة العائلية



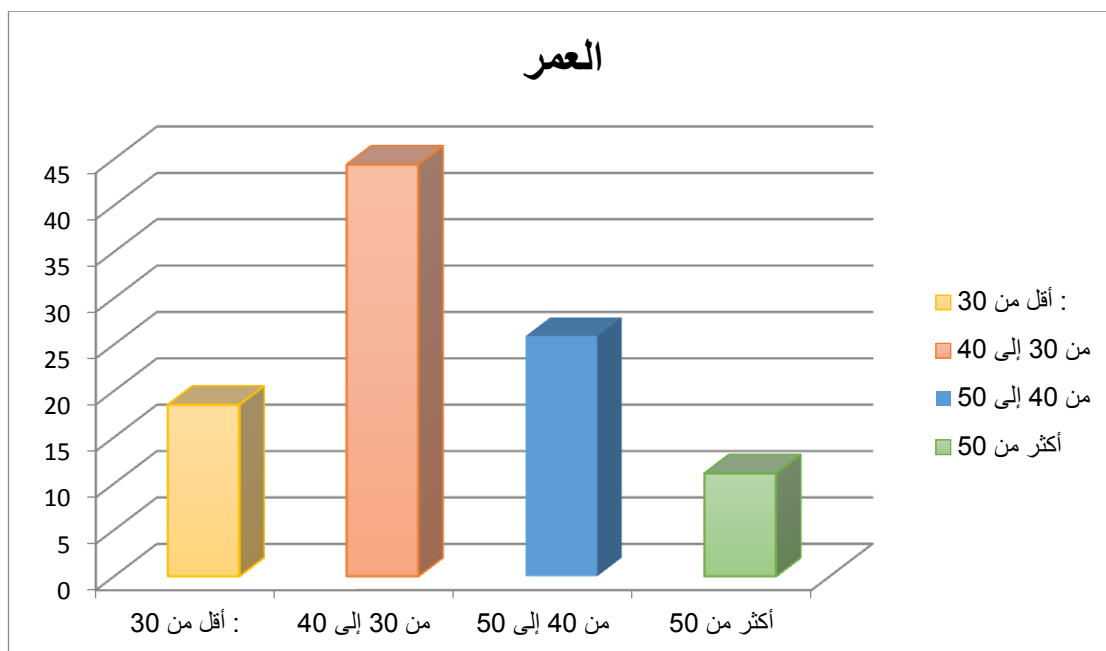
الجدول رقم 5 : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ( العمر )

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
05	العمر	: أقل من 30	10	18,5%
		من 30 إلى 40	24	%44,4
		من 40 إلى 50	14	%25,9
		أكثر من 50	6	11,1%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss23

يوضح الجدول رقم 5 : وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية من 30 إلى 40 أعلى نسبة بواقع 44,4% يلي ذلك الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 25,9% من أفراد عينة الدراسة، وهذا أن هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات لاستبيان.

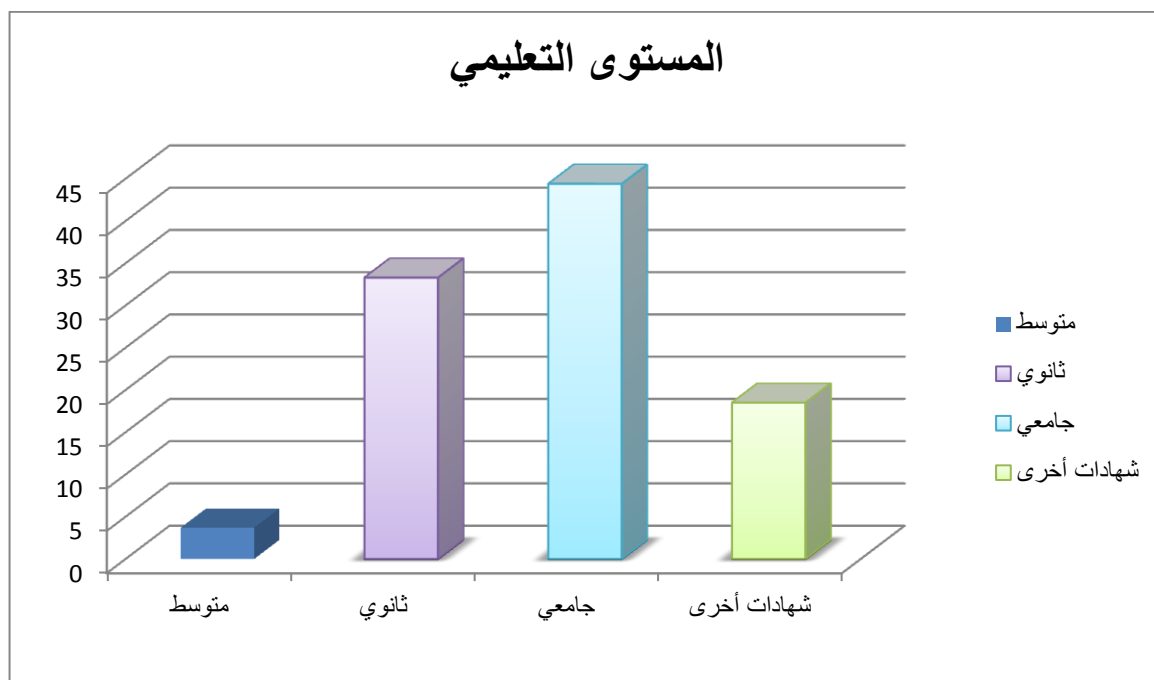
#### التمثيل البياني للمتغيرات الديموغرافية التي تتمثل في العمر



#### الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (المستوى التعليمي)

3,7%	2	متوسط	مستوى التعليمي	06
33,3%	18	ثانوي		
44,4%	24	جامعي		
18,5%	10	شهادات أخرى		

يوضح الجدول رقم 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، وبالنسبة لمتغير أفراد عينة الدراسة فقد وجد أن 44,4% من مستوى جامعي وهذا مؤشر بالغ أهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة متواجدة في المؤسسة و نسبة 33,3% من مستوى ثانوي و نسبة 18,5% من مستوى شهادات أخرى من أفراد عينة الدراسة ، وبالنسبة لمتغير أفراد عينة متوسط قليل بنسبة 3,7%.

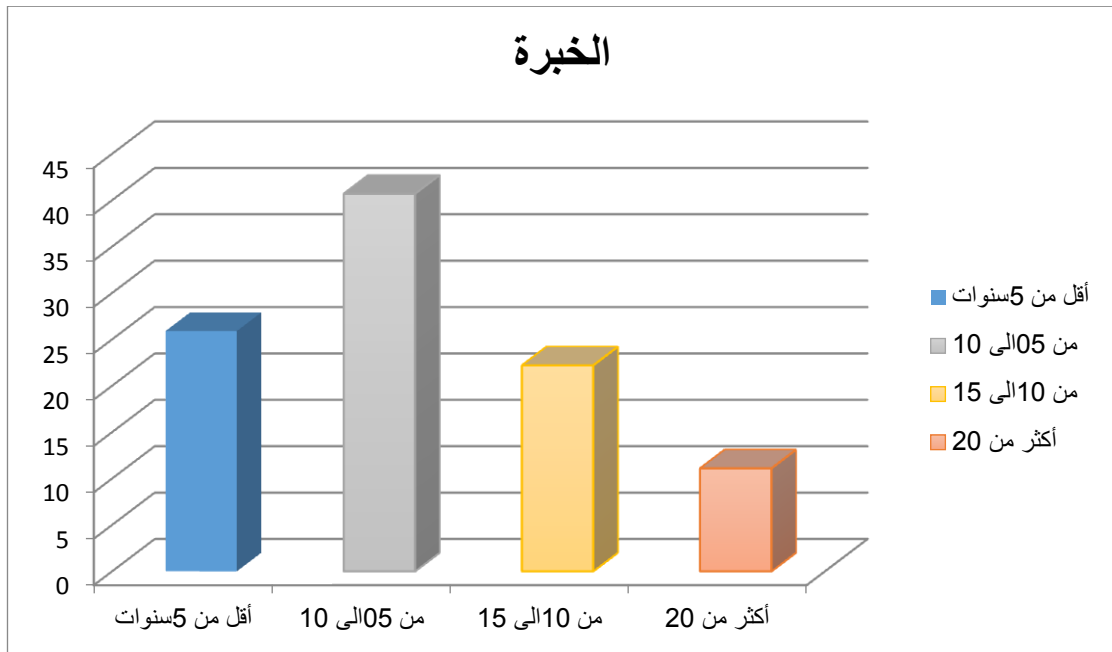


الجدول رقم: 7 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ( الخبرة )

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
07	الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	25,9%
		من 5 إلى 10	22	40,7%
		من 10 إلى 15	12	22,2%
		أكثر من 20	6	11,1%

يوضح الجدول التالي فيما يتعلق بتغير الخبرة كانت أعلى نسبة للفئة من 5 إلى 10 بنسبة 40,7% يلي ذلك فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 25,9% أما فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 11,4% من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لتراجع مستوى المؤسسة في الآونة الأخيرة.

التمثيل البياني للمتغيرات الديموغرافية التي تتمثل في الخبرة



المطلب الثاني: التحليل النتائج الاستبيان

الفرع الأول: معامل ثبات فقرات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أو أداة القياس، أن تعطي الاستبيان نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني أن تكون النتائج التي تعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكرار توزيعها على عينة الدراسة، وقد تم التحقق من الثبات من خلال الطريقة المعروفة ألا وهي معامل ألفا كرونباخ.

و قد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS23 لقياس الثبات، أو درجة تجانس الأسئلة والمحاور

الجدول الرقم (8):معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمستوى الأداة ككل<sup>1</sup>

المحدد	الاتساق الداخلي
الأداة ككل	0.737

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل أكبر من (0.6)، حيث بلغ قيمة (0.737) ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، والنسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

#### ثانيا تحليل إجابات عينة الدراسة

استخدمت الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات ومعرفة إجابات عينة الدراسة إذ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة، لكل متغيرات الدراسة (الاتصال الداخلي، العوامل الديمغرافية، العوامل البيئية ، ظروف العمل).

ودورها في تحسين أداء العاملين، فكانت النتائج كما يلي في الجداول

#### 1- المتوسطات و الانحرافات المعيارية للمتغيرات للدراسة

الجدول رقم (9): يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لظروف العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور ظروف العمل
مرتفع	590,	4,62	كثرة الروتين في العمل تجعل الموظف يصاب بالملل فيضطر الى التغيب

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (01)

مرتفع	,600	4,55	عدم ترقية الموظف وتهميشه في عمله يسبب غيابه
مرتفع	,870	3,98	ابتعاد إقامة الموظف عن عمله تدفعه للغياب
مرتفع	,590	4,40	عندما تكون الوظيفة مثيرة للتوتر هي الدافع للغياب
مرتفع	0.66	4.38	البعد ككل

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه كانت درجة موافقة لبعد الاتصال الداخلي مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد 4.38 بانحراف معياري 0.66 كما عبارة كثرة الروتين في العمل تجعل الموظف يصاب بالملل فيضطر إلى التغيب أكثر موافقة من طرف المستجوبين ب متوسط حسابي 4.62 و في ما يلي درجة موافقة العينة لبعد الاتصال الداخلي مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب متوسط الحسابي كما يلي :

- كثرة الروتين في العمل تجعل الموظف يصاب بالملل فيضطر إلى التغيب.
  - عدم ترقية الموظف وتهميشه في عمله يسبب غيابه.
  - عندما تكون الوظيفة مثيرة للتوتر هي الدافع للغياب.
  - ابتعاد إقامة الموظف عن عمله تدفعه للغياب.
- من خلال تحليل إجابات أفراد العينة للبعد لظروف العمل نستنتج انه محدد من محددات التغيب .

**الجدول رقم (10):** يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الداخلي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الاتصال الداخلي
مرتفع	,69	4,5	سوء علاقة المسؤول مع الموظف سبب التغيب
مرتفع	,9	4,24	عدم تقدير زملائك واحترامهم لك في العمل يساهم في كثرة غيابك

المرتفع	0.79	4.37	البعد ككل
---------	------	------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه كانت درجة موافقة لبعد الاتصال الداخلي مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد 4.37 بانحراف معياري 0.79 كما عبارة سوء علاقة المسؤول مع الموظف سبب التغيب أكثر موافقة من طرف المستجوبين ب متوسط حسابي 4.50 و في ما يلي درجة موافقة العينة لبعد الاتصال الداخلي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب متوسط الحسابي كما يلي :

-سوء علاقة المسؤول مع الموظف سبب التغيب

-عدم تقدير زملائك واحترامهم لك في العمل يساهم في كثرة غيابك

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة للبعد الاتصال الداخلي نستنتج انه محدد من محددات التغيب.

**الجدول رقم (11):** يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العوامل الديمغرافية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور العوامل الديمغرافية
مرتفع	1,32	3,25	كلما زاد عمر الموظف كلما زاد التغيب
مرتفع	,850	4,20	غياب النساء عن العمل أكثر من غياب الرجال عن العمل
مرتفع	1,15	73,7	العمال المؤقتون يتغيبون أقل من العمال الدائمون
مرتفع	1.10	3.74	البعد ككل

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه كانت درجة موافقة لبعد العوامل الديمغرافية مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد 3.74 بانحراف معياري 1.10 كما عبارة غياب النساء عن العمل أكثر من غياب

الرجال عن العمل أكثر موافقة من طرف المستجوبين ب متوسط حسابي 4.20 و في ما يلي درجة موافقة العينة لبعء العوامل الديمغرافية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب متوسط الحسابي كما يلي :

-غياب النساء عن العمل أكثر من غياب الرجال عن العمل

-العمال المؤقتون يتغيبون أقل من العمال الدائمون

-كلما زاد عمر الموظف كلما زاد التغيب

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة للبعء العوامل الديمغرافية نستنتج انه محدد من محددات التغيب.

**الجدول رقم (12):** يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العوامل الاجتماعية

عبارات المحور	العوامل الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التغيب	الالتزامات الأسرية والمسؤوليات تساهم في زيادة	4,20	850.	مرتفع
البعء ككل		4,20	850.	مرتفع

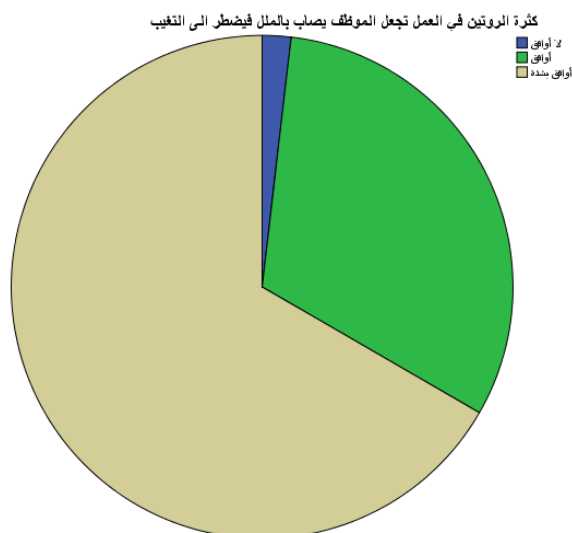
المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه كانت درجة موافقة لبعء العوامل الاجتماعية مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعء 4.20 بانحراف معياري 0.85 يمكن تفسير ذلك أن الالتزامات الأسرية والمسؤوليات تساهم في زيادة التغيب



الجدول رقم (13) يوضح الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة الأولى				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	1	1,9	1,9	1,9
أوافق	17	31,5	31,5	33,3
أوافق بشدة	36	66,7	66,7	100,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

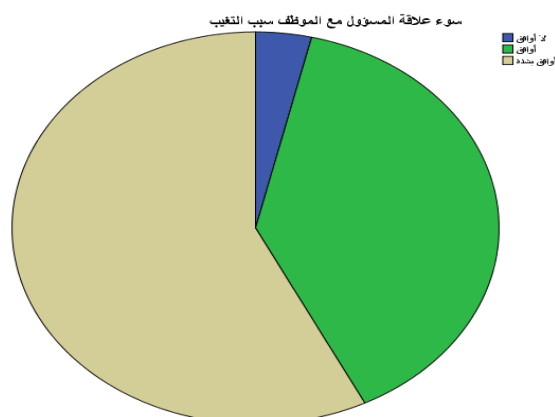
من خلال الجدول رقم 13 نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة الأولى (كثرة الروتين في العمل تجعل الموظف يصاب بالملل فيضطر إلى التغيب) هي موافق بشدة كانت أكبر نسبة 66.7%، ويليها بدرجة أوافق بتكرار 17 مستجوب أي بنسبة 31.5%، وأخيرا درجة لا أوافق بنسبة 1.9%.



الجدول رقم (14) يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية  
سوء علاقة المسؤول مع الموظف سبب التغيب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	2	3,7	3,7	3,7
أوافق	21	38,9	38,9	42,6
أوافق بشدة	31	57,4	57,4	100,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة الثانية (سوء علاقة المسؤول مع الموظف سبب التغيب) هي موافق بشدة كانت أكبر نسبة 57.4%، ويليهما بدرجة أوافق بتكرار 21 مستجوب أي بنسبة 38.9%، وأخيرا درجة لا أوافق بنسبة 3.7%.



الجدول رقم 15 يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة الثالثة  
عدم تقدير زملائك واحترامهم لك في العمل يساهم في كثرة غيابك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	5	9,3	9,3	9,3
محايد	2	3,7	3,7	13,0
أوافق	22	40,7	40,7	53,7
أوافق بشدة	25	46,3	46,3	100,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة الثالثة (عدم تقدير زملائك واحترامهم لك في العمل يساهم في كثرة غيابك) هي موافق بشدة كانت أكبر نسبة 46.3%، ويليهما بدرجة أوافق بتكرار 22 مستجوب أي بنسبة 40.7%، ويليه درجة لا أوافق بنسبة 9.3% و أخيرا درجة محايد بتكرار 2 بنسبة 3.7%.

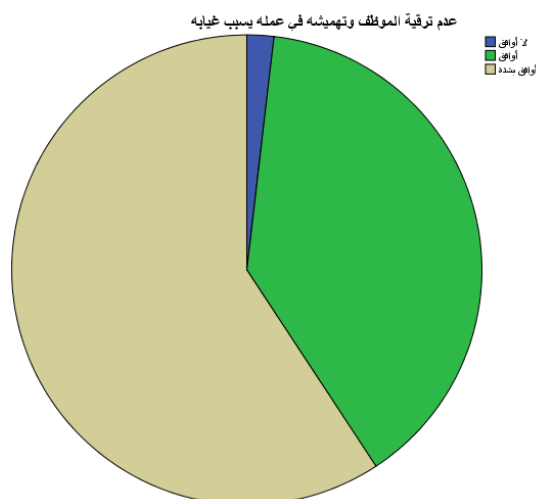


الجدول رقم 16 يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة الرابعة

عدم ترقية الموظف و تهميشه في عمله يسبب غيابه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	1	1,9	1,9	1,9
أوافق	21	38,9	38,9	40,7
أوافق بشدة	32	59,3	59,3	100,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم 16) نجد ان الاتجاه العام لإجابات المبحثين حول العبارة الرابعة (عدم ترقية الموظف و تهميشه في عمله يسبب غيابه) هي موافق بشدة كانت أكبر نسبة 59.3%، ويليهما بدرجة أوافق بتكرار 21 مستجوب أي بنسبة 38.9%، و أخيرا يليه درجة لا أوافق بنسبة 1.9%.

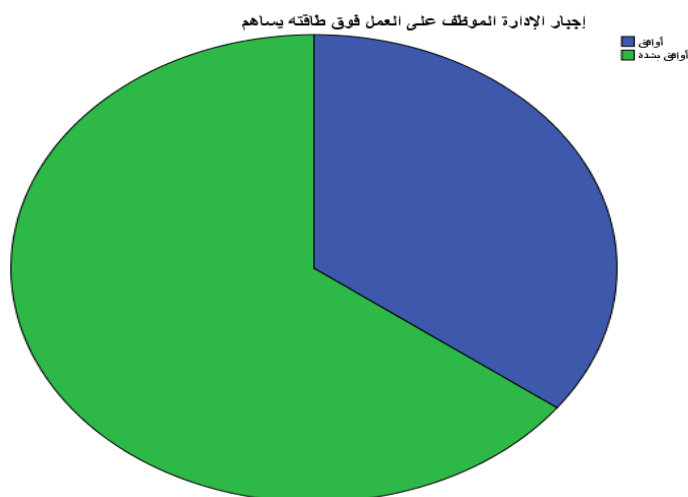


الجدول رقم 17 يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة الخامسة

إجبار الإدارة الموظف على العمل فوق طاقته يساهم في غيابه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	19	35,2	35,2	35,2
	أوافق بشدة	35	64,8	64,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

من خلال الجدول رقم 17 ( نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة الخامسة (إجبار الإدارة الموظف على العمل فوق طاقته يساهم في غيابه ) هي موافق بشدة بتكرار 35 كانت أكبر نسبة 64.8%، ويليهما أخيراً بدرجة أوافق بتكرار 19 مستجوب أي بنسبة 35.2%.



الجدول رقم 18 يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة السادسة

تسعى الإدارة إلى تحقيق بيئة سليمة للموظف بتفادي الغياب المتكرر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	9,3	9,3	9,3
	لا أوافق	20	37,0	37,0	46,3
	محايد	9	16,7	16,7	63,0
	أوافق	16	29,6	29,6	92,6
	أوافق بشدة	4	7,4	7,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم (18) نجد ان الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة السادسة (تسعى الإدارة إلى تحقيق بيئة سليمة للموظف بتفادي الغياب المتكرر) هي درجة لا أوافق كانت أكبر بتكرار 20 مستوجب أي بنسبة 37%، ويليهما بدرجة أوافق بتكرار 16 مستوجب أي بنسبة 29.6%، ويليه درجة محايد بنسبة 16.7% ثم درجة لا أوافق بشدة بنسبة 9.3% و أخيرا درجة أوافق بشدة بتكرار 4 بنسبة 7.4%.

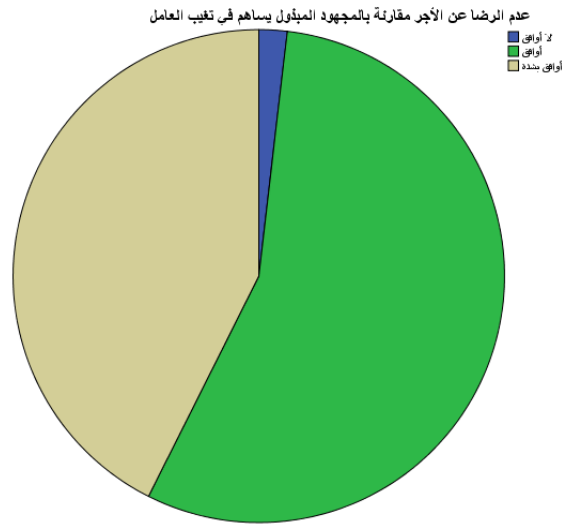


الجدول رقم 19 يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة السابعة

عدم الرضا عن الأجر مقارنة بالمجهود المبذول يساهم في تغيب العامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	1	1,9	1,9	1,9
أوافق	30	55,6	55,6	57,4
أوافق بشدة	23	42,6	42,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

من خلال الجدول رقم 19) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحثين حول العبارة السابعة (عدم الرضا عن الأجر مقارنة بالمجهود المبذول يساهم في تغيب العامل) هي أوافق كانت أكبر نسبة 55.6%، و يليه درجة أوافق بشدة بتكرار 23 مستجوب أي بنسبة 42.6% و أخيرا يليه درجة لا أوافق بنسبة 1.9%.

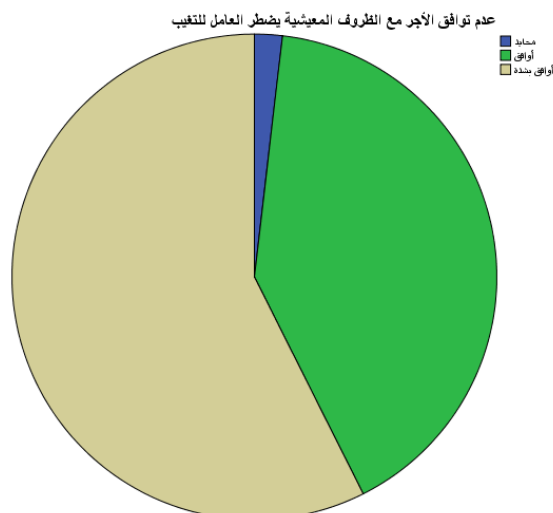


الجدول رقم 20 يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة الثامنة  
عدم توافق الأجر مع الظروف المعيشية يضطر العامل للتغيب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	1,9	1,9	1,9
أوافق	22	40,7	40,7	42,6
أوافق بشدة	31	57,4	57,4	100,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم (20) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة الثامنة (عدم توافق الأجر مع الظروف المعيشية يضطر العامل للتغيب) هي موافق بشدة كانت أكبر نسبة 57,4% ، ويليهما بدرجة أوافق بتكرار 22 مستجوب أي بنسبة 40,7% وأخيرا درجة محايد بنسبة 1,9%.



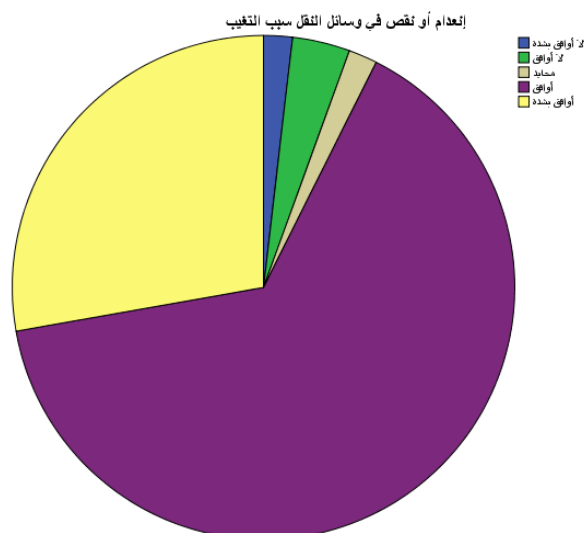


الجدول رقم(21 ) يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة التاسعة

إنعدام أو نقص في وسائل النقل سبب التغيب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
لا أوافق	2	3,7	3,7	5,6
محايد	1	1,9	1,9	7,4
أوافق	35	64,8	64,8	72,2
أوافق بشدة	15	27,8	27,8	100,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم (21) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة التاسعة ( انعدام أو نقص في وسائل النقل سبب التغيب) هي أوافق كانت أكبر نسبة 64.8% ، ويليهما بدرجة أوافق بشدة بتكرار 15 مستجوب أي بنسبة 27.8%، ويليه درجة لا أوافق بنسبة 3.7%أخيرا درجة لا أوافق بشدة و محايد بنسبة 1.9%.

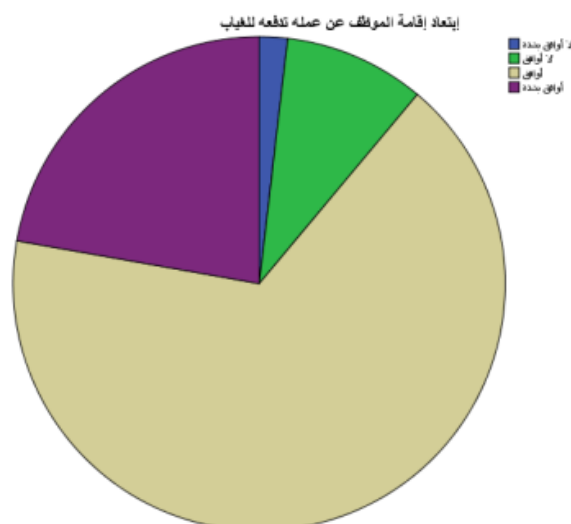


الجدول رقم (22) يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة العاشرة

إبتعاد إقامة الموظف عن عمله تدفعه للتغيب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاأوافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	لا أوافق	5	9,3	9,3	11,1
	أوافق	36	66,7	66,7	77,8
	أوافق بشدة	12	22,2	22,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم(22) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحثن حول العبارة العاشرة إبتعاد إقامة الموظف عن عمله تدفعه للتغيب) هي أوافق كانت أكبر نسبة 66.7%، ويليهما بدرجة أوافق بتكرار 12 مستجوب أي بنسبة 22.2% ، ويليه درجة لا أوافق بتكرار 5 و بنسبة 9.3% وأخيرا درجة لا أوافق بشدة بنسبة 1.9%.



الجدول رقم (23) يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة الحادية عشر

كلما زاد عمر الموظف كلما زاد التغيب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاأوافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	لا أوافق	17	31,5	31,5	33,3
	محايد	1	1,9	1,9	35,2
	أوافق	22	40,7	40,7	75,9
	أوافق بشدة	13	24,1	24,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم (23) إن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة الحادية العشر (كلما زاد عمر الموظف كلما زاد التغيب) هي موافق بشدة كانت أكبر نسبة 66.7%، ويليهما بدرجة أوافق بتكرار 17 مستجوب أي بنسبة 31.5%، وأخيرا درجة لا أوافق بنسبة 1.9%.



الجدول رقم (24) يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية عشر

غياب النساء عن العمل أكثر من غياب الرجال عن العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
لا أوافق	21	38,9	38,9	40,7
محايد	1	1,9	1,9	42,6
أوافق	25	46,3	46,3	88,9
أوافق بشدة	6	11,1	11,1	100,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم (24) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة الثانية عشر (غياب النساء عن العمل أكثر من غياب الرجال عن العمل) هي أوافق كانت أكبر بنسبة 46,3%، ويليهما بدرجة لا أوافق بتكرار 21 مستجوب أي بنسبة 38,9%، ثم يليها درجة أوافق بشدة بتكرار 6 مستجوب أي 11,1% وأخيرا درجة محايد ولا أوافق بنسبة 1,9%.



الجدول رقم (25) يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة الثالثة عشر

الإلتزامات الأسرية والمسؤوليات تساهم في زيادة التغيب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
لا أوافق	3	5,6	5,6	7,4
أوافق	30	55,6	55,6	63,0
أوافق بشدة	20	37,0	37,0	100,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم (25) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة الثالثة عشر (الإلتزامات الأسرية والمسؤوليات تساهم في زيادة التغيب) هي أوافق كانت أكبر نسبة 55,6%، ويليهما بدرجة أوافق بشدة بتكرار 20 مستجوب أي بنسبة 37,0%، ويليه درجة لا أوافق بنسبة 5,6% و أخيرا درجة لا أوافق بشدة بنسبة 1,9%.

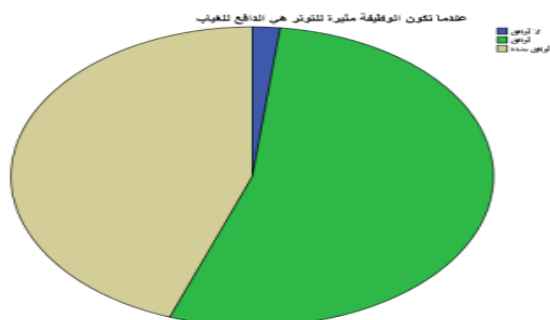


الجدول رقم (26) يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة الرابعة عشر

عندما تكون الوظيفة مثيرة للتوتر هي الدافع للغياب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	1	1,9	1,9	1,9
أوافق	29	53,7	53,7	55,6
أوافق بشدة	24	44,4	44,4	100,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة عشر (عندما تكون الوظيفة مثيرة للتوتر هي الدافع للغياب) هي موافق كانت أكبر نسبة 53,7%، ويليهما بدرجة أوافق بشدة بتكرار 24 مستجوب أي بنسبة 44,4%، وأخيرا درجة لا أوافق بتكرار 1 بنسبة 1,9%.



الجدول رقم (27) يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة الخامسة عشر

العمال المؤقت ويتغيبون أقل من العمال الدائمون

		Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
	Fréquence	e	valide	cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	3,7	3,7
	لا أوافق	14	25,9	29,6
	أوافق	16	29,6	59,3
	أوافق بشدة	22	40,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

من خلال الجدول رقم (27) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارة الخامسة عشر (العمال المؤقتون يتغيبون أقل من العمال الدائمون) هي درجة أوافق بشدة كانت أكبر بتكرار 22 نسبة 40,7%، ويليها بدرجة أوافق بتكرار 16 مستجوب أي بنسبة 29,6%، و يليه درجة لا أوافق بنسبة 25,9% و أخيرا درجة لا أوافق بشدة بتكرار 2 مستجوب أي بدرجة 3,7%



### المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها

بعد الخطوة التي قمنا بها من تفريغ البيانات المأخوذة من مجتمع البحث وتحليلها، من خلال تحليلنا للجدول وتفسيرها توصلنا إلى النتائج التالية:

#### 1- استنتاج الفرضية الأولى:

- ظروف العمل تؤثر على تغيب الموظفين.

من خلال تحليلنا للجدول وتفسيرها توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

66,7% من العمال يصابون بالملل من كثرة الروتين.

59,3% من العمال عدم ترقيةهم وتهميشهم في عملهم سبب غيابهم.

64,8% من العمال إذا أجبرتهم الإدارة على العمل فوق طاقتهم تسبب في غيابهم.

37% من العمال عدم توافقتهم في تحقيق الإدارة بيئة سليمة للموظفين تقاديا للغياب المتكرر.

55,6% من العمال يساهمون في التغيب بسبب عدم رضا الأجر مقارنة بالمجهود المبذول.

57,4% من العمال عدم توافق أجورهم مع ظروف المعيشة فيضطرون للغياب.

64,8% من العمال نقص وسائل النقل يساهم في غيابهم.

66,7% من العمال ابتعاد إقامتهم عن العمل تدفعهم للغياب.



من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج بأن الفرضية القائلة بأن ظروف العمل تؤثر على تغيب الموظفين تتحقق، ويرجع ذلك إلى انخفاض إنتاجية العمل وأيضاً تؤثر في صحة الموظفين المعرفية على المدى الطويل فالبيئة المملة التي تفتقر إلى التحفيز والغير السليمة تنعكس سلباً على الموظفين.

وعليه نقبل الفرضية الطلبيية H1 ونرفض الفرضية العدمية H0

## 2-استنتاج الفرضية الثانية:

-الاتصال الداخلي يؤثر على التغيب.

من خلال تحليلنا للجداول وتفسيرها توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

57,4% من العمال سوء علاقة المسؤول معهم سبب غيابهم.

59,3% من العمال عدم تقدير زملائهم لهم و احترامهم في العمل يساهم في كثرة غيابهم.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج بأن الفرضية القائلة بأن الاتصال الداخلي يؤثر على التغيب

تتحقق، ويرجع ذلك إلى حرمان الموظفين من المعلومات المتعلقة بالإنجاز الوظيفي إذن الروح المعنوية

تؤثر على مستوى الإنتاج وعلى تغيب العمال وتمارضهم وتمردهم.

وعليه نقبل الفرضية الطلبيية H1 ونرفض الفرضية العدمية H0

## 3-استنتاج الفرضية الثالثة:

-العوامل الديمغرافية تساهم في انشغال الموظفين فيضطر إلى التغيب.

من خلال تحليلنا للجداول وتفسيرها توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

46,3% غياب النساء عن العمل أكثر من غياب الرجال عن العمل.

53,7% من العمال عندما تكون الوظيفة مثيرة للتوتر هي الدافع للغياب.

40,7% من العمال المؤقتين يتغيبون أقل من العمال الدائمون.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج بأن الفرضية القائلة بأن العوامل الديمغرافية تساهم في انشغال الموظفين فيضطر إلى التغيب تتحقق. لأن مثلاً غياب النساء عن أعمالهم أكثر من غياب الرجال فالمرأة مسؤولة عن عائلتها ولها ظروف خارجة عن سيطرتها كما يضاف إلى الفئة العمرية فتأثر بشكل مباشر وبدرجات مختلفة.

وعليه نقبل الفرضية الطلبية H1 ونرفض الفرضية العدمية H0

#### 4-إستنتاج الفرضية الرابعة:

العوامل البيئية تعتبر كمسببات لظاهرة التغيب.

من خلال تحليلنا للجداول وتفسيرها توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

40,7% من العمال كلما زاد عمرهم كلما زاد تغيبهم.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج بأن الفرضية القائلة بأنالعوامل البيئية تعتبر كمسببات لظاهرة التغيب تتحقق. وهذا راجع إلى الموظف الكبير بالسن والتي في غالبها تكون إجازات مرضية أطول من الفترة التي يغيب فيها الموظفين الشباب.

وعليه نقبل الفرضية الطلبية H1 ونرفض الفرضية العدمية H0

#### الاستنتاج العام:

من خلال تناولنا لموضوع محددات التغيب في المؤسسة الجزائرية، وبعد قيامنا بتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة في فرع المؤسسة الكاشطة للزجاج ENAVA توصلنا إلى الإستنتاجات التالية:

- (1) ظروف العمل غير المناسبة تؤدي إلى ارتفاع معدل الغياب بنسبة كبيرة.
- (2) كلما كان الاتصال الداخلي للمؤسسة يساعد على الاستقرار كلما ارتفعت من كمية الإنتاج.
- (3) العوامل الديمغرافية تساهم في إنشغال الموظفين و تنشئء عذرا جاهزا للتخلف عن العمل أو التغيب عنه في كثير من الحالات.

4) العوامل البيئية تؤثر بطريقة غير مباشرة على رغبة العامل فتجعل صعوبة إقنتاء بعض

الحاجات الأساسية و الضرورية فتساهم في التغيب.

5) عدم اهتمام الإدارة بانشغالات العمال ينقصهم ولاء للمؤسسة.

### المطلب الرابع: التوصيات

من خلال نتائج البحث نستخلص مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تساعد في التقليل من التغيب

فمحاولة معرفة أسباب التغيب قد تكون المشكلة داخل المؤسسة يجب معالجتها.

\* وضع نظام تحفيزي للحد من ظاهرة التغيب.

\* توفير الظروف الملائمة من اجل تقادي الغياب.

\* عقد اجتماعات مرة في كل شهر مع العمال لتحسيسهم بمدى أهميتهم داخل المؤسسة

\* ضرورة قيام الإدارة بتوفير خدمات اجتماعية للعمال.

\* ضرورة إتباع الإدارة القوانين الصارمة للحد من الغياب.

\* يجب الزيادة في أجور العمال.

\* مكافئات العمال على مجهوداتهم من خلال منح شهادات تقديرية وتحفيزهم من أجل تقديم

أفضل عطاء داخل المؤسسة.

\* فرض رقابة إدارية تتوافق مع المستوى المهني للموظف.

\* عدم القصور من جانب العمال في الحضور للعمل في الوقت المفروض.

\* التعامل بشكل فعال إلى عدم فقدان الكفاءة والفعالية.



الخاتمة

## خاتمة

بعد إجراءنا كلا من الدراسة النظرية والميدانية لموضوع محددات التغيب داخل المؤسسة الجزائرية نقول إن ظاهرة التغيب تعد أحد المشاكل الحقيقية التي تعيق نمو المؤسسات إذن وجدنا بأن ضغوطات العمل وعدم توفير جو ملائم من طرف المسير كل هذا يؤدي بالعامل الى التغيب والإهمال وعدم المساهمة في تطوير إنتاج المؤسسة وفقدان الكفاءة والفعالية فضلا عن تسببه في وضع ضغط كبير و غير ضروري على الزملاء في العمل.

يجب على المؤسسة الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية من اجل النهوض بإنتاج جيد فمستوى إنتاج المؤسسة مرتبط بمدى توفير جو ملائم للعمل وبهذا يجب الوصول إلى حلول للحد من ظاهرة التغيب والقضاء عليها لضمان عمل العمال وبالتالي إنتاج أكبر ووفير للمؤسسة لأن إذا كان الموظف والعامل لا يعي المسؤولية الملقاة على عاتقه من خلال ممارسته للعمل داخل المؤسسة الذي ينتمي إليها فسلام عليها.

# قائمة المصادر والمراجع

- 1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، (ب ط)، (ب س)
- 2- بلقاسم سلاطية واسماعيل فيره: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفاهيم، ط01، دار الفجر والتوزيع، 2008، (ب.ب)
- 3- كمال علاوي وآخرون: مبادئ علم الاقتصاد، ط01، دار صفاء، عمان، 2013
- 4- محمد الدقس ، **علم الاجتماع الصناعي** ، ط1 ، عمان ، 1999م، ص196
- 5- محمد حسين الوادي: الاقتصاد الداري، ط01 ن دار المسيرة والطباعة، عمان، 2010.
- 6- محمد حسين الوادي وآخرون: مبادئ علم الاقتصاد، ط01، دار المسيرة والطباعة، عمان، 2021
- 7- محمد محمد إبراهيم: إدارة المؤسسات العامة، ط01، دار الابتكار
- 8- محمد مصطفى عمان: إدارة المؤسسات العامة، ط01، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، 2016، ب ب
- 9- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، الأردن، 2000.
- 10- ناصر دادي : عدوان المؤسسة الاقتصادية (موقعها في الاقتصاد وظائفها و تسييرها ) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ( ب ط ، (ب س)
- 11- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، (ب ط)
- 12- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 2007 (ب ط)
- 13- عبد المنعم عبد الحي، **علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984 م
- 14- فرحات غول: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008
- 15- فرج عبد القادر **طه النفس الصناعي في التنظيم**، دار النهضة العربية القاهرة، 1978
- 16- رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمات والمؤسسات، ط1، الجنادرية، عمان، 2013.



17- رونالدي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي < والتنظيم، ترجمة حالم فرس حلمي، ط1 دار الشروق عمان 1999.

### المعاجم:

- 1- أحمد مختار وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم لاروس، 1989.
- 2- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، إنجليزي - عربي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان.
- 3- معتوق فريدريك: معجم العلوم الاجتماعية، إنجليزي - فرنسي - عربي، ط1 بيروت - لبنان، 1993.

### المذكرات الجامعية:

- أمين أنيس سكو ومحمد سعيد خداوي: دراسة أسباب التغيب في الوظيف العمومي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر غير منشورة، في شعبة العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2015-2016.
- محمد حمادي وسالم بنطيب: الغيابات في الوظيف العمومي، مذكرة التخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على الشهادة الجامعية التطبيقية DEUA غير منشورة، جامعة التكوين المتواصل مركز ادار، 2011/2012.
- سميحة بن عطا الله: التغيب عن العمل وانعكاساته على اداء العامل داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي غير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2015.
- عزيون زهية: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2006-2007
- قدور دليمي وأحمد بافضيل: ظاهرة تغيب العمال و تأثيرها على المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس غير منشورة، تخصص علم الاجتماع والديمغرافيا تنظيم وعمل الجامعة الإفريقية العقيد أحمد دراية أدرار، 2006/2007م

- حليلة حفيظي وأمينة حنين التغيب العمالي وأثره على إنتاج المؤسسة، دراسة ميدانية بفرع مطاحن الهامل بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل الجامعة أحمد دراية أدرار، 2018/2017م

المجلات:

- مترجمة من إعداد: محمد أحمد إسماعيل " مشكلة الغياب عن العمل الأسباب و الحلول " الماجستير المهني المصغر لإدارة الأعمال ، جامعة كامبريدج البريطانية ،

المراجع باللغة اللاتينية:

- 1- Grégor Bouville, " les modèles explicatifs de l'absentéisme : question de mode ?", 18ème Congrès de l'AGRH Fribourg-Suisse, septembre-2007
- 2- -Ibid. p4 et 6
- 3 -Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot, "**Les absences au travail : une analyse à partir des données françaises du Panel européen des ménages**", revue économie et statistique N° 408-409, 2007,
- 4 -Vlassenko Élisabeth, Willard Jean-Charles, "**Absentéisme le poids des facteurs collectifs**". Economie et statistique, N164, mars 1984. pp.39-51.

- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، مراقبة الحضور و التغيب عن العمل ، تاريخ التصفح 15 مارس 2021  
[www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- المستشار لتطوير الأعمال ، غياب الموظفين عن العمل ، تاريخ التصفح 28 مارس 2021 // http;  
[theconsultant1.com](http://theconsultant1.com)
- جامعة الملك سعود كلية الآداب، "تغيب العمال في المجال الصناعي " تاريخ التصفح 23 أبريل 2021،  
[arks.ksu.edu sa](http://arks.ksu.edu.sa)
- زهور غربي، جريدة الشروق الالكترونية، " موظفو يتمارضون و يقتلون أقاربهم للتغيب عن العمل ، تاريخ النشر 09 جوان 2015، تاريخ التصفح 07 مارس 2021 .  
[http //magazine.echoroukonline.com /articles .](http://magazine.echoroukonline.com/articles)
- مجلة العلوم الاجتماعية " ظاهرة الغياب في العمل الصناعي ، تاريخ التصفح 01 مارس 2021  
[www.swmsa.com](http://www.swmsa.com)
- <https://triangleinnovationhub.com>مقالة في التغيب، تاريخ التصفح 13 مارس 2021

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر سعيدة

تخصص : إقتصاد وتسيير مؤسسات

## إستبيان Questionnaire

أخي الموظف ، أختي الموظفة تحية طيبة أما بعد :

يسعدنا أن تشاركونا في إتمام هذا العمل قصد تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان محددات التغيب في مؤسسة الجزائرية في الكاشطة للزجاج بولاية سعيدة ENAVA، لذا نرجو منكم المساهمة في إثراء هذا الموضوع وذلك عن إجابة عن أسئلة هذه الإستمارة .

وتجدر الإشارة الى أن المعلومات التي سوف تقدمونها إلينا هي بغرض علمي ولا تستعمل في أي غرض آخر .

ملاحظة : نرجو منكم وضع علامة (X) على الجواب الذي يعبر عن رأيكم

## معلومات الشخصية والوظيفية

الجنس : ذكر  أنثى الحالة الاجتماعية : أعزب  متزوج السن : أقل من 30  من 30 إلى 40  من 40 إلى 50  أكثر من 50 الأقدمية في الوظيفة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  من 10 إلى 15 أكثر من 20 المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات أخرى 

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	التغيب					
1	كثرة الروتين في العمل تجعل الموظف يصاب بالملل فيضطر إلى التغيب					
2	سوء علاقة المسؤول مع الموظف سبب التغيب					
3	عدم تقدير زملائك واحترامهم لك في العمل يساهم في كثرة غيابك					
4	عدم ترقية الموظف وتهميشه في عمله يسبب غيابه					
5	إجبار الإدارة الموظف على العمل فوق طاقته يساهم في غيابه					
6	تسعى الإدارة إلى تحقيق بيئة سليمة للموظفين تفاديا للغياب المتكرر					
7	عدم الرضا عن الأجر مقارنة بالمجهود المبذول يساهم في تغيب العامل					

					عدم توافق الأجر مع الظروف المعيشية يضطر العامل للتغيب	8
					انعدام أو نقص في وسائل النقل سبب التغيب	9
					ابتعاد إقامة الموظف عن عمله تدفعه للغياب	10
					كلما زاد عمر الموظف كلما زاد التغيب	11
					غياب النساء عن العمل أكثر من غياب الرجال عن العمل	12
					الإلتزامات الأسرية والمسؤوليات تساهم في زيادة التغيب	13
					عندما تكون الوظيفة مثيرة للتوتر هي الدافع للغياب	14
					العمال المؤقتون يتغيبون أقل من العمال الدائمون	15