

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

من طرف الطالب : العرابوي فواز

بعنوان

ظاهرة التغيب و دوران العمل في المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق "STARR" تلمسان

نوقشت بتاريخ 2019/06/20 أمام لجنة المناقشة المكونة من :

السيد : فرواني بلقاسم	الأستاذ الدكتور	جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان	مشرفا
السيد : مراد بودية جميل	الدكتور	جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان	رئيسا
السيد : كشكوش بومدين	الدكتور	جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية
2018- 2019



شكر وتقدير



أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة
لقول النبي صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».
و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث..

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم و معلمي الفاضل المشرف على هذا البحث
الدكتور فرواني بلقاسم، فقد كان حريصا على توجيهي إلى ما هو مناسب و
ذلك بأرق عبارة و أطف إشارة، فله مني وافر الشناء و خالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني
بمراجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اهم العوامل المسببة لظاهرة التغيب و دوران العمل في المؤسسة , بحيث تناول موضوعا مهما و أساسيا يمس بعد إجتماعيا في العمل, و لذلك فتعد ظاهرة التغيب و دوران العمل من أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي و رضا العامل عن ظروف العمل في المؤسسة, من خلال التعرف على مستوى الإنضباط و الحضور إستنادا إلى الأسباب المهمة و التي تساعد على التحكم في تفاقم ظاهرة التغيب و دوران العمل.

فنظر للأثار السلبية التي تعود على نشاط المؤسسة و مردوديتها, و جب الاهتمام بسلوكيات الفرد إتجاه العوامل المختلفة للظاهرة, لذلك فقد تم عمل دراسة ميدانية بتوجيه إستمارة إستبيان على عينة من الدراسة في مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق STARR, و قد تم تحليل النتائج بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. تحصلنا في الدراسة على أهم النتائج و هي أن العوامل التنظيمية لها أثر كبير على تفشي ظاهرة التغيب و دوران العمل في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : التغيب, الغياب في العمل , الإنضباط بمواعيد العمل, دوران العمل.

The purpose of this study is to identify the factor causing a phenomenon of Absenteeism and job turnover in organisation , To deal with an important and fundamental topic that touches on a social dimension of job , that why the phenomenon of absenteeism and job turnover is one of the most important indicators of stability and job satisfaction in organisation , by recognizing the level of discipline and attendance, building on important reason which help to Controlling the exacerbation of the phenomenon.

So because of the negative effect on the activity and revenue of the organisation , we should be interest in individual behavior, toward various factors of phenomenon , Therefore, a field study has been undertaken, by submitting a questionnaire on a sample of the study at the organisation for the Preparation and Packing of Roads « STARR » , the analysis was based on some statistical method using the spss program. In the study, the most important results are that organizational factors have a significant impact on the prevalence of absenteeism and the job turnover the organisation.

Keyword : Absenteeism, Absence at work , respect of working hours , job turnover.

قائمة المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>قائمة المحتويات</u>
أ	الإهداء
ب	الشكر و التقدير
ج	الملخص
ح	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
س	قائمة الإختصارات و الرموز
1	المقدمة العامة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لظاهرة التغيب و دوران العمل	
8	المبحث الأول : تطور نمط التسيير في المؤسسة.
20	المبحث الثاني : مقارنة مفاهيمية لظاهرة التغيب.
29	المبحث الثالث : ظاهرة التغيب في المؤسسة.
41	المبحث الرابع : دوران العمل في المؤسسة.
50	الفصل الثاني : الدراسات السابقة لظاهرة التغيب و دوران العمل
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لظاهرة التغيب و دوران العمل في مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »	
69	المبحث الأول : بطاقة فنية لشركة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »
77	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.
103	الخاتمة العامة
106	قائمة المراجع
112	الملاحق
120	الفهرس

قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>رقم الجدول</u>
31	الجدول رقم 1-1 : الأيام الضائعة لعمال المؤسسة الفرنسية	1-1
69	البطاقة التعريفية لمؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق ستار	1-2
71	توزيع العمال حسب الأقسام	1-3
71	توزيع العمال حسب أصنافهم المهنية	2-3
72	توزيع العمال حسب السن و الخبرة المهنية	3-3
73	توزيع عدد أيام الغياب لسنة 2018 حسب الأقسام	4-3
74	توزيع عدد أيام الغياب لسنة 2018 حسب العذر و الصنف المهني	5-3
74	توزيع عدد مرات الغياب لسنة 2018 حسب العذر و الصنف	6-3
75	نسبة الإلتحاق بالمؤسسة و نسبة الخروج خلال سنة 2018	7-3
77	توزيع العينة حسب الوظيفة (الصنف المهني)	8-3
78	توزيع العينة حسب الصنف (الجنس)	9-3
79	توزيع العينة حسب السن	10-3
80	توزيع العينة حسب الأقدمية	11-3
81	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	12-3
82	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	13-3
83	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية و المستوى التعليمي.	14-3
84	ترقية العينة منذ تم التوظيف	15-3
85	نسبة تغيب عينة الدراسة	16-3
86	أسباب تغيب عينة الدراسة	17-3
87	أجر العامل في المؤسسة.	18-3
88	حرية المبادرة في إنجاز المهام	19-3
89	إجراءات الإدارة عند التغيب	20-3
89	العلاقة بين الزملاء في العمل	21-3
90	العمل في مكان الزميل عند تغيبه.	22-3
91	التكوين في المؤسسة.	23-3

91	النقل في المؤسسة	24-3
92	علاقة العامل مع رئيسه المباشر.	25-3
93	التحدث مع الرئيس المباشر.	26-3
93	الشعور بالإستقرار في العمل	27-3
94	الرعاية الصحية في مكان العمل.	28-3
95	توفير الأدوات و الوسائل لإنجاز العمل	29-3
95	العمل لساعات إضافية دون المطالبة بتعويض	30-3
96	المشاركة بالأراء في انجاز المهام	31-3
97	الإحساس بالتقدير.	32-3
97	الرضا عن ظروف العمل.	33-3
98	وسائل الحماية و الأمن في العمل.	34-3
99	العمل في مناصب مختلفة في المؤسسة.	35-3
99	ترك العمل و مغادرة المؤسسة	36-3

قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم الشكل</u>
27	هرم ماصلو للحاجات	1-1
76	المبكل التنظمي لمؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق STARR	2-1
77	توزيع العينة حسب الوظيفة	1-3
78	توزيع العينة حسب الصنف (الجنس)	2-3
79	توزيع العينة حسب السن	3-3
80	توزيع العينة حسب الأقدمية	4-3
81	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	5-3
82	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	6-3
84	ترقية العينة منذ التوظيف	7-3
85	نسبة تغيب عينة الدراسة	8-3
86	أسباب تغيب عينة الدراسة	9-3

قائمة الملاحق

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الملحق</u>	<u>رقم الملحق</u>
113	إستمارة الإستبيان	(1)
117	تقديم المؤسسة	(2)
119	توزيع العمال حسب السن و الأقدمية	(3)

قائمة الإختصارات و الرموز

<u>الإختصار</u>	<u>عنوان الإختصار</u>
AA	غياب بترخيص
ML	عطلة مرضية
AI	غياب بدون ترخيص
CS	عطلة بدون أجر
AT	عطلة حادث عمل
MT	عطلة الأمومة

المقدمة

إن الناظر إلى واقع العمل قد يسلط لنا الضوء على مؤشرات مختلفة حسب الزمان و المكان, و هذا ما قد يؤدي بنا إلى الحرص على رفع بعض التحديات, فالفرد بنفسه يقوم بتسيير وقته اليومي بين واجباته المهنية في وظيفته وواجباته الاجتماعية بمختلف أشكالها.

ففي عصر العولمة و التبادل الفكري و الثقافي و العلمي, طرأت بعض الأسباب على الفرد جعلته يطمح إلى ماهو أفضل, و دوافع توجهه نحو تحقيق رغباته و تحسين مستواه المهني و الشخصي. فعمله داخل المؤسسة و جماعة العمل, جعل العمل كيان إجتماعي, فكل عامل قد ينتمي إلى عدة تنظيمات إجتماعية سواء رسمية أو غير رسمية مثل : فرق العمل, المؤسسة و فروعها, النقابة. كما يوجد تنظيمات خارجة عن ميدان العمل كالعائلة مثلا. فكون هذا المنظور الاجتماعي داخل المؤسسة جعل عدة دراسات تهتم بالظواهر الاجتماعية و السلوك التنظيمي للفرد داخل المؤسسة.

فنظرا لحاجة الأفراد للتفاعل مع المحيط الخارجي, و الذي قد يتطلب بعض المسؤوليات و الواجبات و الأمور التي قد تطرأ على الحياة الشخصية للفرد العامل, قد تسبب في الإخلال بالتوازن ما بين متطلبات الوظيفة و متطلبات الاجتماعية, و من بين متطلبات الوظيفة الإلتزام و المواظبة بالحضور مع إحترام أوقات العمل و هنا يندرج مفهوم التغيب كظاهرة تهدد مردودية المؤسسة.

فإن خطر التغيب معروف عند أرباب العمل بحالة القلق إتجاه وجود نقص في حضور العمال سواء كانت كفاءة أو لا, وإرتفاع وتيرة هذا النقص يوضح التطور اليومي لهذه الظاهرة, و لذلك فإن ظاهرة التغيب و دوران العمل لها أهمية أساسية لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية, نظرا لتعدد التأثيرات السلبية على تنظيم العمل سواء بالنسبة للعمال أو المشرفين على المشروع, و يتمثل ذلك في تكاليف مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسات التي تواجه هذه الظاهرة.

فإن تغيب العامل قد يحدث اضطرابا على مستوى برنامج العمل, و رداءة المنتج و الخدمات, قد يؤدي بذلك إلى فقدان الزبون أو فقدان صورة المؤسسة, فلذلك قد وجب على أرباب العمل و أصحاب المؤسسات و مديري الموارد البشرية الأخذ بعين الإعتبار مخاطر هذه الظاهرة, بالنظر في أسبابها و خصائصها للحد منها فلذلك نطرح الإشكالية الآتية :

ماهي أهم العوامل التي تعتبر مصدر لظاهرة التغيب في المؤسسة إلى جانب الحد من دوران العمل؟

و لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- ✓ ماهي أسباب التغيب و هل يعتبر الأجر من عوامل ارتفاع نسبة الظاهرة ؟
- ✓ هل علاقات العمل ما بين الرؤساء و العمال المرؤوسين لها أثر في التقليل من شدة الغياب؟
- ✓ ماهي الطرق المثلى التي يمكن للمؤسسة أن تتخذها للحد من الظاهرة؟

و لأجل التوصل إلى الإجابات على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية قدمنا الفرضيات التالية :

- ❖ **الفرضية الأولى :** رغم كل الإجراءات التي تتخذها المؤسسة, للتقليل من ظاهرة التغيب, تبقى بدون جدوى.
- ❖ **الفرضية الثانية :** العوامل ذات طابع شخصي هي من العوامل الرئيسية لظاهرة التغيب في المؤسسة.

مبررات الدراسة و أسباب إختيار الموضوع :

- الاهتمام الشخصي بموضوع التغيب و دوران العمل.
- ندرة البحث و نقص المصادر و المراجع في المكتبات و عناوين المذكرات.
- الرغبة في التعرف على واقع التغيب و دوران العمل في المؤسسة الاقتصادية لولاية تلمسان.

الصعوبات العلمية في معالجة الموضوع :

- ندرة المراجع في المكتبة التي تناولت موضوع التغيب و دوران العمل في الإطار النظري.
- عرض الإستبيان على شكل مقابلة على نسبة كبيرة من عينة الدراسة, كون أغلب المستجيبين ليس لديهم مستوى تعليمي للإجابة بدون مساعدة.
- ظروف المؤسسة و الصراعات بين العمال و النقابة.

أهداف الدراسة و أهميتها :

- التعرف على أهم الأسباب التي تؤثر على الموظف للتغيب أو ترك عمله.
- قياس مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- التعرف على مستوى العلاقات التنظيمية و فرق العمل و مدى تأثيرها على العمل و نسبة التغيب و دوران العمل.
- أهم الطرق التي تستعملها المؤسسة للحد من الظاهرتين.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود النظرية : تم التركيز فيها على المفاهيم المتعلقة بظاهرة التغيب و دوران العمل في المؤسسة و ماله علاقة مباشرة بموضوع الدراسة, و ذلك بالإعتماد على أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.
- الحدود التطبيقية : من خلال قيامنا بدراسة ميدانية في مؤسسة تسوية, تهيئة و تعبيد الطرق ستار بولاية تلمسان, على عينة مكونة من 37 عامل منهم إطار سامي , إطارات, و متحكمين و منفذين.

منهج الدراسة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي, و الذي اشتمل على النوعي و الكمي لأننا حاولنا التعرف على مؤشرات ظاهرة التغيب و دوران العمل, و العوامل الحقيقية لهم مع تشخيص الإجراءات التي يتم إتخاذها من طرف الإدارة للتقليل من الظاهرتين و قد تم استعمال بعض الأدوات لجمع البيانات كما يلي :

❖ **الأدوات الأولية:** تمثلت في وثائق و مستندات المؤسسة للحصول على إحصائيات شاملة لحركة الأفراد داخل المؤسسة .

❖ **الأدوات الثانوية :** تم عرض إستبيان على عينة عشوائية من عمال مؤسسة ستار بولاية تلمسان, ذلك لأن معظم أفراد المؤسسة يعملون في ورشات بعيدة عن بعضها البعض, و قد تم التركيز على فئة المنفذين و المتحكمين كنسبة كبيرة.

❖ **طرق المعالجة :** تم الإعتماد في معالجة البيانات على جملة من الأدوات و الأساليب الإحصائية بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

هيكل و محتوى الدراسة:

تحتوي الدراسة على ثلاث فصول موزعة كالآتي :

✓ الفصل الأول : تم تخصيصه لدراسة الإطار النظري للظاهرتين و ذلك في أربعة مباحث, الأول يضم تطور نمط التسيير في المؤسسات من مدرسة كلاسيكية , إنسانية و حديثة. أما المبحث الثاني فقد شمل على مقارنة مفاهيمية حول ظاهرة التغيب في المؤسسة بما فيها من مفهوم الإنضباط بمواعيد العمل, مفاهيم حول التغيب و انواعه و النظريات المفسرة له, أما المبحث الثالث تضمن ظاهرة التغيب في المؤسسة من ناحية أسبابه و آثاره مع قياسه و طرق الوقاية منه, بينما المبحث الرابع و الذي تطرقنا فيه إلى دوران العمل في المؤسسة مع بيان مفهوم التدقيق الاجتماعي, مفهوم دوران العمل و أسبابه و مؤشرات.

✓ الفصل الثاني : تضمنت الدراسات السابقة التي تعرضت إلى موضوع ظاهرة التغيب و دوران العمل من مختلف الزوايا.

✓ الفصل الثالث : تعلق بالدراسة الميدانية و التي قمنا بتقسيمها إلى مبحثين تضمن الأول : بطاقة فنية للمؤسسة, أما الثاني فخصص لعرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية لظاهرة التغيب و دوران

العمل في المؤسسة

مقدمة الفصل الأول :

لقد تفتشت ظاهرة التغيب و دوران العمل في المؤسسة, مما أثار إهتمام الباحثين و مسؤولي الموارد البشرية , كونهم يؤثرون سلبا على سير نشاطها, وعلى مردوديتها و آداها , فنتطرق في هذا الفصل إلى تعريفات و أسباب و حلول لهذه السلوكيات التي تشكل غموضا ظاهرا من السلوك البشري.

فقد بدأنا بالمبحث الأول و الذي يتمثل في تطور نمط التسيير في المؤسسات, و الذي يحتوي على ثلاث مطالب ذكرنا فيها خصائص المدارس و مختلف نظرياتها : المدرسة الكلاسيكية , مدرسة العلاقات الإنسانية ثم المدرسة الحديثة.

ثم في المبحث الثاني المتمثل في مقارنة مفاهيمية لظاهرة التغيب, و الذي يحتوي على أربع مطالب و هي كالتالي :
الإنضباط بمواعيد العمل, مفهوم التغيب , أنواع التغيب و النظريات المفسرة لظاهرة التغيب.

و قد تم التطرق في المبحث الثالث الى ظاهرة التغيب في المؤسسة و الذي احتوى على أربع مطالب كالتالي : أسباب التغيب, أثارها في المؤسسة , كيفية قياس التغيب و طرق الوقاية و الحد من الظاهرة. أما بالنسبة للمبحث الأخير المتضمن لدوران العمل في المؤسسة و الذي تطرقنا فيها الى مفهوم التدقيق الاجتماعي و دوران العمل ثم أسبابه و مؤثراته.

المبحث الأول: تطور نمط التسيير في المؤسسات

بعد تطور الفكر الإداري حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية و قد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية و بروز عدد كبير من النظريات الإنسانية و التي يمكن تبويبها إلى ثلاث مجموعات أساسية و هي كالتالي :

✓ المدرسة الكلاسيكية (أو التقليدية).

✓ المدرسة الإنسانية (أو السلوكية).

✓ المدرسة الحديثة.

فالمنظمة هي بمثابة الأطر أو القنوات التي تنظم العلاقات بين الأفراد وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم. كما أن الأفراد يخلقون الحركة ويعثون النشاط داخل المنظمة.

المطلب الأول : المدرسة الكلاسيكية

لقد تأثرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للمنظمة بالاتجاهات الفكرية التي سادت في المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين. اتسمت بمنطلق فلسفي مستندا إلى مبدأ العقلانية في التعامل مع الفرد في العمليات الإنتاجية و الأولوية السائدة آنذاك. فقد أكدت هذه النظريات على أن المنظمة تمثل نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية مما أدى إلى بروز العديد من الاتجاهات في تحليل أوجه نشاط المنظمة و يمكن على وجه التحديد إبراد نماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات الكلاسيكية و هي كالتالي :

❖ النظرية البيروقراطية.

❖ نظرية الإدارة العلمية.

❖ نظرية التقسيمات الإدارية.

1/ نظرية البيروقراطية :

البيروقراطية إحدى الظواهر التنظيمية في المنشآت الصناعية التي أثارت نقاشا بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة و قد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الإداريين فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق الهدف, و يعرف " ماكس فيبر " من رواد هذه النظرية أن البيروقراطية هو ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة. و البيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليس وراثية و يكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة و تحدد فيه الاختصاصات و الواجبات و المسؤوليات (1). و من بين أهم قواعدها:

- تعريف محتوى كل وظيفة و ذلك بإصدار قوانين أو قواعد بصفة عامة و تضبط من خلالها نشاط المؤسسة ككل مثل الإنتاج و العلاقات التجارية.
- يتم معالجة المشاكل بالبيروقراطية بصفة عامة و ليس بصفة شخصية.
- لا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأي سلطة فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة إذ ليس له أي مجال لحرية الفعل.
- التطبيق الحرفي للقواعد و التعليمات يحمي العامل من الفصل التعسفي أو العشوائي لهذا نجد للنقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع النظام البيروقراطي. (2)

2/ نظرية الإدارة العلمية:

ركزت هذه النظرية على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية, فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات و تدني الكفاءة الإدارية وحجم و جودة الإنتاج, فكان لا بد من البحث عن أساليب

¹ تاويريريت نور الدين بشير, نظرية المنظمة و التنظيم, الطبعة الأولى, عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع, الأردن, 2015, ص 17-19.

² نوري منير, تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 2010 ص 54

جديدة للتغلب على هذه المشكلات, فقد ثبت من خلال الخبرة العملية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية. فعمليات مثل التخطيط و التنظيم , و التوجيه , و الرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال و المشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية فلا يمكن التركيز على إنتاجية الفرد بدون تقسيم العمل و التخصص فيه , كما يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر و استعداد الفرد للتعلم كما أن المدير لا يستطيع وحده القيام بأعمال المشروع كافة نظرا لضخامته.

فتمحورت نظرية الإدارة العلمية من خلال ذلك على هدفين رئيسيين أساسيين :

1. الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع و الحد من الهدر و الإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.
2. الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل و الأساليب الفنية كافة لزيادة الإنتاجية و بأقل تكلفة و زمن ممكن.⁽¹⁾

و من أبرز روادها الباحث المفكر " فريدريك تايلر " (1856-1915). فقد اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي تايلر و الذي قام ببناء إطار يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت و الحركة مستمدا من نفس الأسس تقريبا التي اعتمدها " ماكس فيبر " من حيث الرشد و العقلانية في أداء الفرد و الاهتمام بالجوانب المادية فقط للمنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها و يمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي :

- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة.
- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة.
- اعتماد مبدأ تقسيم العمل و التخصص بين العاملين.
- يتصرف الإنسان برشد و عقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.

¹ مساعدة ماجد عبد المهدي , إدارة المنظمات : منظور كلي , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان , 2013 ص 50

- وضع مقاييس و معايير علمية لظروف العمل و علاقاتها بالإنتاج .
 - اعتماد أسلوب دراسة الوقت و الحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول و اعتباره أساسا علميا لقياس كفاءة الأداء بموضوعية.(1)
 - الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية و العضلية و تفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
 - أهمية الحوافز المادية و ضرورة مضاعفتها لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- و من هنا يظهر بوضوح الاتجاه الذي اعتمده تايلور في تطوير المنظمة الصناعية وفق الفكر الفلسفي المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية أذاك.

3/ نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت هذه النظرية بالعمليات الداخلية في المنظمة و المظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل و بالجوانب الفيزيولوجية للعمل و ليس بالجوانب الإنسانية للأداء, و قد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير.

و من أبرز روادها "هانري فايول" (1841-1925) مهندس فرنسي وجد من خلال دراساته و التحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية و الإدارية فقام بتحديد ستة أنشطة أساسية في المنظمة و هي : الأنشطة الفنية , و الأنشطة التجارية, و الأنشطة المالية , و الأنشطة المحاسبية , و الوقاية و الأمن و الأنشطة الإدارية كالتهيئة و التنظيم و الرقابة و إصدار الأوامر و التنسيق. و اعتبر فايول النشاطات الإدارية و هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

و من أهم المبادئ و المفاهيم التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالآتي :

¹ تاويريريت نور الدين بشير, مرجع سبق ذكره ص 30-31

- أ- مبدأ التدرج الهرمي: التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها, بشكل عمودي و التي تنظم الاتصال بين المشرفين و مرؤوسهم في إنجاز المهمات.
- ب- مبدأ وحدة الأوامر: لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد و ذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار و الأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.
- ج- مبدأ الإدارة بالاستثناء: المقصود به تحويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري, أي عدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء إلا القرارات الأساسية و الإبداعية و الاستثنائية.
- د- مبدأ نطاق الإشراف: تمثل عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم, و يؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف و الهيكل التنظيمي و العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.
- هـ- مبدأ التخصص الوظيفي: يشير إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي و الذي يتمثل في التحديد المسبق لجميع الأعمال و الفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف و تجميعها في تقسيمات وظيفية و يشمل ذلك المستويات التنظيمية.
- و- مبدأ التمييز بين التنفيذيين و الاستشاريين: ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الإرشاد و النصح و التوجيه و المقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة و الأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة.¹

¹ تاويريت نور الدين بشير, مرجع سبق ذكره ص 32-34

المطلب الثاني : المدرسة السلوكية (أو الإنسانية):

ظهرت المدرسة السلوكية كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية و خاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية إلى العنصر البشري العامل في المؤسسة, فجاءت هذه المدرسة لتعالج الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمة الأعمال, فكانت المدرسة السلوكية قائمة على أن المنظمة مكان للعمل و الحياة و إن العمل هو سبب الحياة و الإنسان هو محور العملية الإنتاجية و الوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة, و عليها فسعت هذه المدرسة إلى دراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل و تفسير هذا السلوك و دوافعه كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع و حاجاته غير المشبعة على سلوكه.

و تضمنت النظريات السلوكية مجموعة من المدارس الفرعية منها: مدرسة العلاقات الإنسانية و هي من أبرز النظريات لأهميتها البالغة.

1/ نظرية العلاقات الإنسانية:

وهي بمثابة المرحلة الأولى لمدرسة العلوم السلوكية في دراسة الإدارة و من روادها " إلتون مايو" و الذي قام بدراسة و ممارسة إدارية لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية و الظروف المادية لمكان العمل و إنتاجية العاملين, و قد تم إستنتاج أن التحسن في الإنتاجية لا يتمثل فقط في الحوافز الاقتصادية و ظروف العمل بل بوجود عاملين أساسيين و هما مناخ العمل الجماعي و الإشراف المشترك. و من أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية :

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية و أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية و زيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.

- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية و تحقيق الرضا بل يجب إستخدام الحوافز المعنوية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة و هي القيادة التي تسمح بالمشاركة و المبادرة و تخلق مناخا طيبا للعمل.
- إن المنشأة نظام إجتماعي بالإضافة إلى كونها كيانا قانونيا واقتصاديا. وان هذا النظام الاجتماعي يلعب أدوارا هامة في تحديد سلوك الفرد و هذه الأمور تختلف عن أدوار و معايير التنظيم الرسمي للمنشأة.
- يحتاج مديرو المنشأة إلى مهارات سلوكية, و خلفية إجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية و الإدارية.
- يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم الغير الرسمي لمعرفة أسباب نشوئه و أهدافه و معالجتها و ليس إختيار أسلوب المواجهة لأن الخاسر الوحيد في هذه الحالة هي المنشأة و مصالحها.¹

2/ نظرية التفاعل:

تناولت المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية و العلاقات الاجتماعية السائدة فقد طرح ويليام فوت وايت 1959 نظرية التفاعل , و اسهم بذلك في انضاج المفاهيم الفكرية التي توطرها من خلال ثلاث مكونات أساسية للنظام الاجتماعي, او المنظمة و هي :

- الأنشطة : و تمثل جميع التصرفات الفردية و الجماعية التي يفضلها الفرد عند تفاعلهم داخل المنظمة.²
- التفاعل : يتمثل في الآثار التي تنكرها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالإتصال, و المدة التي يتطلبها و النتائج المترتبة عليه, من ناحية الإستجابة و الآثار الناجمة عن التغير في السلوك.

¹مساعدة ماجد عبد المهدي, مرجع سبق ذكره ص 66

²الشماع خليل محمد حسن و حمود خضير كاظم, نظرية المنظمة, الطبعة الثانية, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان, 2005 ص 74

■ المشاعر : و هي الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي و الجوانب الإدراكية التي يتصرف في

ضوئها إزاء المنظمة أو العاملين بها.

و ترتبط هذه المفاهيم الثلاثة (الأنشطة, التفاعل, المشاعر) عضويًا مع بعضها, حيث أن أي تغيير أو تأثير في أحدها يمثل تغييرًا مترابطًا في الأخرى و ينعكس في أنماط السلوك.

و هكذا نظر "وايت" إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي كنمط من الأبعاد السلوكية المترابطة في ما بينها و متداخلة من أنشطة و تفاعلات و مشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة.

و قد أكد وايت, من خلال دراساته للآثار البيئية, على حقيقة أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء مع خارجها أو في داخلها, و هكذا يعد تفكير وايت منسجمًا و متكاملًا مع نظرية النظم و يخلق إطارًا للتنبؤ بالسلوك الإنساني و السيطرة عليه في الحقول المختلفة للمنظمة.¹

3/ نظرية سلم الحاجات لماسلو:

في إطار المدرسة السلوكية و العلاقات الإنسانية تعتبر أعمال أبراهام ماسلو (1908-1970), حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة. و المقصود بالحاجة هي عجز مادي أو نفسي يشعر به الفرد و يميل إلى إشباعه. و هذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطًا تؤثر في عمل و سلوكيات العاملين و تصرفاتهم, وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي إبتداءً من الحاجات الفسيولوجية, حاجات الأمان, الحاجات الاجتماعية, الحاجة للتقدير, و إنتهاءً بحاجات تحقيق الذات.

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين : الأول, مبدأ الحرمان من الإشباع حيث إن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد و تدفعه للبحث عن

¹الشماع خليل محمد حسن و حمود خضير كاظم, مرجع سبق ذكره ص 74.

إشباعها. أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت, فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بمحدود معقولة.

و في إطار الفكر السلوكي الإنساني فإن نظرية ماسلو تحت المديرين على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس إيجابيا على الأداء و الإنتاجية.¹

4/ نظرية (x) و (y) لماكريغور:

إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين, و الطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم. و تقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان :

- ✓ أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل و لا يحبونه.
- ✓ يجب إستخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد, حتي يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم.
- ✓ إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين, بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين و السلوكيات غير الرسمية, إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية Y فتقوم على أربعة أركان : مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون العمل بطبيعتهم بل إن ميولهم إتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة.

¹مساعدة ماجد عبد المهدي, مرجع سبق ذكره ص 68

يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية و المعتمدة على السلطة, إلا ان هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء او إنجاز الأعمال, كما أنها لا تضمن ضمانا أكيدا للقيام بالمهام المطلوبة, كما يجب أن نضع في إعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن إستخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال.

يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف, لتحقيق نوع معين من المكافأة سواء كانت مادية او معنوية, فبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم, و خاصة إذا تم تحفيزهم من قبل رؤسائهم على ذلك.

في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية, بل يسعون إليها فحسب هذه النظرية مهمة لإدارة الأعمال بصفة عامة هي خدمة العمل و المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة درجة كفاءته و أحكام الرقابة الذاتية على نفسه و تحقيق الشعور بالإنجاز.¹

المطلب الثالث : المدرسة الحديثة :

تطور نمط التسيير في المنظمة من خلال توجيهات حديثة و من أبرزها : نظرية النظم , المدرسة الكمية في الإدارة, النظرية الموقفية.

1/ نظرية النظم:

ينظر مدخل النظم إلى المنظمة على أنها كيان متكامل أو منظومة , تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل و تداخل, أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء و يتأثر بها, و أن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا و يؤثر فيها, و إذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء , فإن الأجزاء الأخرى, و من ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضا.

نوري منير, مرجع سبق ذكره ص 58¹

و تتكون المنظمة بناء على ذلك من ثلاث عناصر مهمة و هي : المدخلات و العمليات و المخرجات فأما المدخلات فهي الأموال و المواد الخام و المعدات و الطرق و الأساليب و المعلومات بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية و هي الأفراد الذين توظفهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تلزمها لممارسة أعمالها. فأما العمليات فهي تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد, و تختلف باختلاف أهداف المنظمة و طبيعة عملها. أما المخرجات فهي المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة للمستهلك او المستفيد.

و يتناول مدخل النظم أيضا العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تحيط بها, فيصف المنظمة أنها نظام مفتوح , أي أن بينها و بين البيئة المحيطة علاقة تفاعل , فهي تأخذ المدخلات من المجتمع الذي تعيش به , و تمارس أنشطتها في هذا المجتمع و المنطقة التي تعيش فيها المنظمة. و بالتالي فإن ما يوجد في المجتمع من عوامل اقتصادية و إجتماعية و تعليمية و طبيعية و تكنولوجية, تؤثر على نشاط المنظمة و أهدافها و مبادئها و سياساتها. كما ان هذه الأخيرة بدورها تحدث أثرها على المجتمع . و تستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل و الأخذ و العطاء , مادامت المنظمة تمارس أعمالها و مادام المجتمع في الحاجة إليها.¹

2/ المدرسة الكمية في الإدارة:

و يطلق عليها أيضا , مدرسة إتخاذ القرارات و التي كان يري روادها في الإدارة مجموعة من القرارات و العمليات, أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة و قد كان "تشستر برنارد" (1886-1961) من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات, و نمطا من إتخاذ القرارات, و قد طور كل من "هربرت سايمون" و جيمش مارش هذه الفكرة و أكدوا أن الإدارة هي عملية إتخاذ القرارات, و كذلك مفهوم وضع أنماط محدد لإتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة, مما سيؤدي غالبا إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار على إيضاح ذلك من خلال نظريتي برنارد و سيمون كما يلي:

¹محمد بن عبد الوهاب علي, مقدمة في الإدارة, الطبعة الأولى, معهد الإدارة العامة, 1979 ص 206.

أ/ نظرية قبول السلطة و التنظيمات غير الرسمية : و من روادها "برنارد" و التي تنص على أنه لكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لا بد من قيام المدير بتوفير الحوافز الكافية (الفردية و الجماعية) و تسهيل عمليات الإتصال بينهم.

ب/ نظرية التوازن التنظيمي: و يرى " سايمون" أنه يجب توفر شرطين أساسين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية و هما ان يكون قادرا على إتخاذ القرارات المناسبة و التأثير على منفذي القرارات لتنفيذها و تعميمها. و قد تبلورت هذه النظرية حول طريقتين الأولى تتجسد في السلوك الفردي الخاص بالإرتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة و الثانية تتضمن الموازنة بين المعريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة, و المساهمات التي يقدمها الفرد بدوره للمنظمة.¹

3/ النظرية الموقفية:

برزت مدرسة جديدة في التنظيم و هي المدرسة الموقفية حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات, و عدم وجود طريقة تنظيمية فريدة و مفصلة, بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة. فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة, فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به. و لقد بينت و أكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية و الشمولية فالفرد يتصف بالنشاط و التغيير في السلوك تأثرا لمتغيرات مختلفة, كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة و مستقرة في علاقتها ببيئتها و ما يصاحبه من تأثير على سلوكها.²

¹ تاويريريت نور الدين بشير, مرجع سبق ذكره ص 51

² تاويريريت نور الدين بشير, مرجع سبق ذكره ص 52

المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية لظاهرة التغيب

يمكن دراسة موضوع التغيب عن العمل على مستويين : مستوى جزئي يتم بين دراسة السلوك التنظيمي و مختلف العوامل المؤثرة فيه و مستوى كلي يعني فيه بدراسة تحليل النشاط البشري و الأبعاد الاجتماعية للعمل بصفة عامة, فالتغيب في العمل يمكن تشبيهه بالصداع الذي ينذر بوجود خلل في جسم الإنسان, و العلاج يكون فقط بدراسة و معالجة مصادر الصداع .

المطلب الأول: الإنضباط بمواعيد العمل

ففي كل منظمة و مهما تماسكت من حيث التعاون و الانسجام بين الإدارة و الأفراد العاملين, و من حيث تهيئة الظروف البيئية المادية المناسبة لأفرادها لا بد و ان يكون هناك بعض الأفراد العاملين الذي تنجم عنهم سلوكيات غير متطابقة مع ضوابط العمل و المنظمة, و تتمثل هذه السلوكيات معظمها بالتأخيرات عن العمل و الغيابات المتكررة. فيتم الأخذ بمبدأ الانضباط في أي تنظيم من أجل احترام العاملين للمعايير السلوكية و المهنية الموجودة في المنظمة , حيث ينشأ الانضباط من خلال ثقافة المنظمة التي تعاقب كل من تجاوز الحدود الواجب مراعاتها, كما تستخدم المنظمة بعض الأساليب للسيطرة على سلوكيات العاملين و ضمان توافقها مع ضوابط المنظمة.

و يعرف الانضباط في المنجد الأبجدي على أنه الخضوع التام التي تسيير عليه هيئة أو مؤسسة¹, ويتم ضبط انضباط العمال في المنظمة من خلال تطور العقوبات بشكل متدرج إبتداء من اللوم الشفوي إلى التوبيخ الذي يساير العامل في ملفه الشخصي و أخيرا الإيقاف المؤقت عن العمل وصولا إلى الإيقاف النهائي, حيث تحتاج هذه العقوبات إلى مبررات. كما تحتاج إلى اللوم و التوبيخ الشفوي إلى مستندات كتابية.²

¹ لويس معلوف اليسوعي , المنجد الأبجدي, دار المشرق, بيروت , الطبعة الخامسة, 1986 ص 194.

² مسلم عبد الله, دراسة واقع أهم ممارسات التسيير البشري بالمؤسسة الجزائرية, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية, جامعة أبي بكر بلقايد, تلمسان. السنة الجامعية 2016-2017 ص 107.

فإن تأخر العامل او غيابه عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج و إنتاجية الجماعة, و تتحمل المنظمة تكاليف باهظة بسبب هذين النمطين من السلوك تتمثل في إنخفاض مستوى الولاء للمنظمة و مستوى الروح المعنوية بالإضافة الى تكاليف إحلال عمالة جديدة بدلا من العمالة المتغيبية, و تؤثر طبيعة المهنة على تكلفة الغياب, فتقدر تكلفة غياب العامل الواحد في أحد مصانع السيارات العالمية بحوالي 55.36 دولار في اليوم, و تكلفة غياب أحد المديرين في أحد البنوك الشهيرة بحوالي 218.15 دولار في اليوم.¹

المطلب الثاني : مفهوم التغيب

قد يكون من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للتغيب في العمل فقد تعددت تعريفات الباحثين و ذلك لإختلاف وجهات نظرهم و كذا إختلاف المجتمعات و ظروف العمل و من أبرز التعريفات :

فمن الناحية التاريخية كان يرى Pierre du bois أن التغيب هو من إستراتيجيات أو تكتيكات التي يستعملها العامل لتحدي الإدارة.

أو كما ذكر Jones و Nicholson على انه " التعبير عن الصراع أو الضغط الشخصي للفرد" فالظاهرة متصلة بتغيب الموظفين الذين يعبرون بسلوكهم و هو عدم الحضور لمكان العمل.²

و يعرف أحمد ماهر أن التغيب هو " عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن"³.

¹محمد إسماعيل بلال , السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق, دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية, 2005 ص74.

²Charlotte Antoine, L'absentéisme dans les entreprises publiques , Master Management, faculté des sciences économiques, Université de Champagne-Ardenne Reims, France, Année 2009/2010, ص11

³أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, 2004 , ص131

حسب Jimeno و Martocchio (2003) فإن التغيب هو " عدم تواجد الفرد في مكان معين و في زمن محدد عندما يكون المفروض متواجد فيه. " ¹

و يعتبر أنور سلطان محمد سعيد أن التغيب هو " من ردود الفعل التي تعبر عن إستياء العامل من ظروف العمل و الذي يقل في حدته عن الإستقالة او ترك الوظيفة, و قد يرجع الغياب بالطبع إلى المرض أو إلى موعد مع طبيب, غير أن الكثير من الأسباب تعتبر غير حقيقية و مغالى فيها, فإذا اتضح للعامل أن التكلفة أو الخسائر التي سيتحملها نتيجة تغيبه منخفضة أو قليلة, و أن المكاسب أو المنافع التي تعود عليه من فعل أشياء أخرى بالوقت الذي يمضيه خارج عمله كبيرة, تقوي دافعه لعدم الذهاب للعمل " ².

و يمكن تعريف التغيب على أنه " ميل العامل للغياب عن عمله , فالتغيب هو سلوك فليس متعلق فقط نتيجة سبب موضوعي محدد كالتغيب لحالة مرضية مثلا بل يمكن ان يكون إختيارا شخصيا للفرد العامل. " ³

فالتغيب يحمل طابع شخصي و اجتماعي فهو شخصي لأنه يفسر الرسالة السلبية لحياة الفرد أما اجتماعي فهو أعراض ظروف العمل و سلوك الموظفين اتجاهه. ⁴

فمفهوم التغيب حسب نموذج Lazarus و folkman (1984) يتمثل في مجموع القوى الموقفية و السلوكية التي تعمل على التحكم و التخفيض من المتطلبات الداخلية و الخارجية و التي تهدد و تفوق قدرة الفرد ⁵.

¹Manon Albert, Absentéisme au travail : l'absence comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'inquités perçues, Mémoire de maîtrise en gestion des organisations, Université de Québec a Chicoutimi, Année 2005, 10 ص

²محمد سعيد أنور سلطان , إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر, الإسكندرية, 2003 , ص 488

³Grawitz Madeleine, les méthodes des sciences sociales, édition dalloz, paris, 2001, 398 ص.

⁴ALAIN Bruno, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition, Ellipsis, 2005, Paris, 7 ص

⁵Sophie Michaudet , L'influence des trois formes de tensions de rôle sur l'absentéisme et l'intention de départ du personnel infirmier ,Thèse de doctorat en science de gestion, université de Jean moulin , lyon 3 , 2015 , 26 ص

و يعرفه نجيب شاوس التغيب أنه "عدم حضور العامل للعمل في الوقت المحدد الذي يتوقع منه الحضور فيه و المشاركة في الإنتاج وفقا لبرنامج العمل , أي أن يكون مدرجا في جدول العمل أما إذا كان الشخص في عطلة أو إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا , و لو ان هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل, فالعبرة هي عدم حضور الشخص الى العمل في يوم ما رغم أنه مقيد في جدول العمل في ذلك اليوم"¹.

و يكمن مفهوم التغيب أيضا على انه إنقطاع الفرد عن العمل , و يدخل في هذا الإطار الغياب المتعلق بالمرض أو الإصابات الناتجة عن العمل, مع الأخذ بعين الاعتبار أن المرض لفترة طويلة لا يدخل في هذا المفهوم لكون الإدارة تعتبر الفرد غائبا إذا لم يمارس المهام المخططة له.²

و يرى جورج فريدمان أن التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الفرد العامل مع محيط عمله, كما أنه مؤشر يساعد في نقص حالات التوتر و الإستياء لدى العامل, فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يتوافق و حالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها³

و نستخلص من التعريفات السابقة أن التغيب هو "هو عدم الحضور للعمل عندما يكون الأفراد ملزمين لذلك الحضور و مدرجون في جدول العمل بسبب أو بدون سبب فعدم الحضور إلى منصب العمل, ينعكس سلبا على الإنتاجية أي بالانخفاض. و يمكن التعبير عن التغيب بالأيام الضائعة."

¹مصطفى نجيب شاوش , إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد , الطبعة العربية الأولى , دار الشروق للنشر و التوزيع, الأردن, 2007 ص 115.

²كامل بربر , إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي, الطبعة الثانية, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع, لبنان , 2000 ص 75.

³عزيون زهية , التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير, جامعة 20 أوت , سكيكدة, السنة الجامعية 2006/2007 , ص 115

المطلب الثالث: أنواع التغيب

يوجد العديد من الطرق لتصنيف ظاهرة التغيب و ذلك وفقا لعوامل منها : للمدة الزمنية للتغيب, السبب, قابلية التنبؤ, التكلفة. طرق التعويض, و بالتالي يمكن تصنيف خمس أنواع من التغيب

1) التغيب القانوني:

مع ان ظاهرة التغيب يتم احتقار وضعيتها إلا أنه يمكن ان يكون العامل في حالة تغيب لحالة قانونية و منها :

❖ **التغيب المستعصي :** و هو نوع من التغيب الذي لا يمكن التحكم فيه و التقليل من شدته و هو مرتبط بغيايات قانونية مثل العطل التعويضية, العطل لنشاطات نقابية , كما يوجد نوع من التغيب مستعصي و لا يمكن التحكم فيه مرتبط بظروف العمل و نشاط المؤسسة, كما يمكن تصنيف التغيب على انه قانوني كل تغيب نسبته و معدله مقبول بالنسبة للمؤسسة.¹

❖ **التغيب بترخيص :** ففي كل مؤسسة , يرتبط التغيب بالتدابير القانونية , فللمؤسسة الحق في توفير " عطل مرخصة" إضافية مثلا كتوفير أيام لعامل له طفل مريض. فهذا النوع لا يعد من التغيب في حالة ترخيصه من الإدارة المسؤولة .

❖ **التغيب النافع :** فمتابعة دورة تكوينية يعتبر غيابا عن العمل لكن لا يعتبر غيابا لا فائدة منه بل يمكن ان يجر منفعة للمؤسسة بحد ذاتها, فأكدت بعض الدراسات أيضا إيجابيات أيام الراحة بالنسبة للإنتاجية فهي تساعد على إسترجاع القوى العقلية و البدنية و تحقيق الرضا. و كما ان فترات الاستراحة بين ساعات العمل لها أثر في رفع المردودية الفردية و تنمية الاتصال الغير رسمي. فلا يمكن أن نرى أن كل غياب عن مكان العمل هو سلبى بالنسبة للمؤسسة.

¹Denis Monneuse, l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action , édition afnor ,2009,Paris ,07ص.

(2) التغيب المقنع : أو ما يسمى أيضا التغيب الذهني فإن التغيب لا يعني دائما التغيب الجسدي عن مكان

العمل، بل هو أيضا التغيب الذهني في حالة عدم مشاركة العامل في العمل مع تواجده أو عدم إنجاز المهام المنتظرة منه وهذا الشكل أصعب وضوحا لأن العامل حاضرا اسميا وغائب فعليا. و هو نوع من الانسحاب , فعندما نتكلم عن التغيب في غالب الأحيان فهو التغيب الجسدي و لكن هذه الظاهرة تتطور بطرق مخفية و التي تشكل أيضا خطرا على المنظمة و هذا هو حال التغيب المقنع.

(3) التغيب اللاإرادي :

و هو التغيب الذي يطرأ بدون إختيار العامل له و هو متعلق بدوافع خارجية و موانع موضوعية و ينشأ لأسباب متعددة منها : عطلة الأمومة , حادث عمل , إضراب مؤسسات النقل, فلا يمكن للمؤسسة الاعتراض على هذا النوع من التغيب لكن مع ذلك يمكنها إتخاذ الإجراءات اللازمة إثر ذلك.

(4) التغيب الإرادي :

و هو التغيب من إختيار العامل لأسباب خاضعة لنية سيئة مثلا كحال العامل الذي يطلب من الطبيب عطلة مرضية لأغراض شخصية كبناء منزله. وهو أيضا أن يتغيب الموظف بدون إذن وبدون إبداء الأسباب , وهو الأمر الذي تحاول معظم الشركات تجنبه و تخفيضه لأقل حد ممكن. و هو تغيب متعلق بأسباب مثل عدم الرضا , أو الشعور بالظلم أو غياب التقدير.

(5) التغيب الإضطرابي : فهو نوع من التغيب الذي يمكن التحكم فيه و التقليل من حالاته مثل غياب العمل

لمتابعة مرض أحد أطفاله فهو مزيج من التغيب الإرادي و اللاإرادي فهو يضع القبول التي تتعلق بإختيار الحضور أو عدم الحضور تكون ضعيفة. لكن هذه القيود لا تتعلق بالفرد بل تتعلق أيضا بالمنظمة مثلا كظروف عمل متدنية.¹

¹ Denis Monneuse, مرجع سبق ذكره ص 11.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة لظاهرة التغيب:

فمن خلال هذه النظريات فإن ظاهرة التغيب تبدو حتما مرتبطة مع مفهوم التحفيز, ذلك فإن الدافعية هي الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية, أي انها المحركات الداخلية للسلوك الذي يستثير أداء العمل , حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع و الرغبة.¹ فاهتم كل من الباحثون

MASLOW (1908-1970), MAC GREGOR (1906-1964) et HERZBERG (1923-2000)

بمفهوم التحفيز و الدافعية بإعداد جوانب متعددة منها مثل " نظرية الحاجات " أو " نظرية العاملين".²

1- نظرية هرزبرج ذات العاملين و ظاهرة التغيب :

يجدر الإشارة إلى التغيب نشأ عندما ظهر مفهوم العمل , فهناك علاقة تربط بينهم فإن العمل هو " مجموع نشاطات الفرد المشاركة في عملية الإنتاجية و ما يعود عليها بالمنفعة " مما أحدث ظواهر ناتجة عنه مثل عبء العمل, الجهد وإجراءات... الخ.

فقد قام هرزبرج بعدة دراسات و التي لخصها تحت نظرية " العوامل الصحية و التحفيز " فهي تركز على حاجات الفرد و التي صنفها من خلالها الباحث على مجموعتين فالمجموعة الأولى تتمثل في خمس عوامل محفزة و هي :

القدرة على إنجاز العمل, الحصول على التقدير و الإحترام , فرص الترقية و التقدم في العمل , وضوح مسؤولية الفردو مهامه, متعة العمل , فعدم توفر هذه الحاجات قد يؤدي إلى نزاعات أو سلوك سلبي مثل التغيب , إنقطاع , إبطاء العمل إراديا.... الخ.

¹ سهيلة محمد عباس ,إدارة الموارد البشرية , الطبعة الثانية , دار وائل للنشر , الأردن , 2006 ص 166.

²Charlotte Antoine, مرجع سبق ذكره ص13.

و لهذا فإن عدم الرضا عن العمل هو سبب مباشر لظاهرة التغيب في العمل , فالتغيب هو التعبير عن عدم الرضا . و الإستياء في مكان العمل.

أما المجموعة الثانية تتمثل في خمس عوامل متعلقة بظروف العمل و بيئته و هي : الأجر و ظروف العمل المادية , نمط الإشراف و سياسة المنظمة و أسلوب إدارتها , العلاقة بين الفرد و رؤساء العمل , العلاقة بين الفرد و زملائه.

فتعتمد هذه النظرية على عدة نقاط من فكر ألتون مايو و الذي وضع أهمية بيئة و ظروف عمل الفرد و ذلك لأن لها أثر على تواجده و فعاليته داخل المؤسسة.¹

2- نظرية ماسلو للحاجات و ظاهرة التغيب :

فيرى الباحث الأمريكي أبرهام ماسلو أن الفرد يحرص على إشباع حاجات مرتبة ترتيبا هرميا و هي خمس حاجات:

● الحاجات الفسيولوجية الأساسية : الحاجة إلى الطعام , الراحة , السكن...الخ.

● الحاجة إلى الأمان : الشعور بالأمان , الاستقرار , السلامة في العمل...

● الحاجة إلى الإنتماء .

● الحاجة إلى التقدير و الإحترام.

● الحاجة إلى تحقيق الذات



المصدر بتصرف : مصطفى نجيب شاوس , سبق ذكره ص 53

الشكل رقم 1-1 : هرم ماسلو للحاجات

¹Charlotte Antoine, مرجع سبق ذكره ص 14

فالحاجات مرتبة ترتيبا هرميا , فإذا لم يتم إشباع أي منها بالكلية, فيعود ذلك على الحاجات الأخرى و هذا ما ينتج عنه تغيرا في سلوك الفرد, كالتغيب في العمل, فعندما يكون هناك مثلا عدم التقدير و الإحترام او أجر غير كافي لتحقيق الحاجات الفسيولوجية, فيمكن أن يؤدي ذلك إلى الإحتراق الوظيفي , الإنعزال على جماعة العمل. فهذا الهرم له أهمية كبيرة في معرفة حاجات الفرد, و الذي يمكن إدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر تكيفا مع رغبات موظفيها, و هذا ما يؤثر على فعالية المنظمة ومردوديتها.

3- نظرية ماكريجور ظاهرة التغيب :

فقد قام ماكريجور بتطوير نظرية " X و y " في كتابه الشهير " the humanside of enterprise " فوضح فيه نمطين متعارضين للإدارة :

فقامت نظرية X على أن الفرد لا يحب العمل و يقوم بتفاديه و فيجب إلزامه و التحكم فيه و ذلك بفرض الأهداف و تهديده بالعقوبة للوصول على المستوى المنظر من طرف صاحب العمل. فيفضل الفرد أن يكون هناك شخص يقوده و يوجهه فهو لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.

أما نظرية Y فهي نظرية إجابيه تخالف نظرية X في السلوك الفردي فإن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله الفرد العامل هو شيء طبيعي, و أن الرقابة و التهديد ليس الوسيلة الوحيدة التي تدفع العامل لبذل الجهد . فالفرد له رقابة ذاتية فهو يستثمر بالكامل في المهام المطلوبة في العمل , و يشعر بالمسؤولية إتجاه أهداف التي يعمل للوصول لها.

فقد أشار ماكريجور إلى أن الإدارة تقتصر على تنظيم ظروف و منهجية العمل لكي توجه جهود الأفراد إلى أحسن الأداء.

فباعتبار نظرية Y, أكثر تفاعلاً و أقرب من الواقع , فيمكننا فهم العلاقة بين دافعية الفرد و تواجدهم او تغيبهم في مكان العمل.¹

المبحث الثالث : ظاهرة التغيب في المؤسسة

فظاهرة التغيب مشكلة حقيقية تحظى بالإهتمام الدولي فعلى سبيل المثال في إيطاليا قد أصبح التغيب ظاهرة مؤسسية لدرجة ان الكثير من المؤسسات لا تستطيع ان تتكيف مع تلك الأيام التي تعاني من نقص شديد في العاملين عادة مرتين في كل شهر (أيام صرف الأجور و المرتبات) . و النتيجة ان شركات إيطالية كثيرة ما يجب عليها تعيين ما بين 8 إلى 14 % زيادة في عدد العاملين لمواجهة مشكلة التغيب و توفير اليد العاملة, وفي سنة 1982 ألقى القبض على الأفراد الذين تتجاوز نسبة غيابهم الحدود المعقولة بتهمة الخداع و الحصول على أجور ساعات عمل لم تتم .²

المطلب الأول : أسباب التغيب

فلقد تم تصنيف أسباب التغيب ضمن عوامل متعلقة بالفرد و عوامل متعلقة ببيئة العمل , فإن تحليل الوضعية الشخصية للموظف , يظهر حتما بعض العوامل الفردية و هي : السن , الحالة الصحية , الجنس و الحالة العائلية , الجنسية.

¹Charlotte Antoine ص16 مرجع سبق ذكره ص16

²ستيفن اكرويد , بول طومبسون , سوء السلوك التنظيمي ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي, الطبعة الأولى, دار الفجر للنشر و التوزيع ,القاهرة, 2002 ص 107.

❖ عوامل فردية

السن: فحسب Heilbronner فالسن عامل مهم لإرتفاع نسبة التغيب , فهناك فرق بين غياب العامل المسن و العامل أصغر سنا , ليس من ناحية عدد الغيابات بل مدة التغيب تكون طويلة. فبالنسبة للعامل الشاب, معدل مدة التغيب ضئيلة و لكن وتيرتها يمكن أن تكون مرتفعة.¹

فنستنتج ان هناك نوعين من التغيب : الأول متعلق بالعمال الشباب فهو مزعج بالنسبة لأصحاب العمل لأنه يتكرر و غير متوقع, أما النوع الثاني فيتمثل في غياب العامل المسن و الذي يحدث عدد مرتفع من أيام الغياب و ينتج عن ذلك معدل عالي للغياب في العمل.

1) الجنس و الحالة العائلية: هذين العاملين تم جمعهم لأنه ليس من الممكن الكلام عن التغيب النسوي بدون

التطرق إلى الحالة العائلية المتعلقة بالأمهات. فيظهر ان المرأة (دون التطرق لعطلة الأمومة) أكثر تغيبا من الرجال.

في بعض الدراسات (مجلة ANDCP) , Van cauwelaert و Cornietti يذكرون ان :

" بصفة عامة, فإن معدل التغيب النسوي هو مرتفع عن معدل تغيب الرجال, و هذا يخص صنف الإطارات فالنساء أكثر تغيبا ثلاث مرات عن الرجال , و مرتفع عن صنف المتحكمين بنسبة ما بين 40 و 70 % "

ففي دراسة تم تحقيقها في سنة 1974, في باريس أن النشاط المهني للمرأة يتأثر بعاملين أساسيين و هو : المسؤولية العائلية و الموارد المالية , ف 62 % من النساء توقفوا عن العمل لأسباب عائلية.²

¹Pierre Jardiller , Henri Baudin , l'absentéisme : mythes et réalités , 2eme edition , entreprise moderne d'édition, Paris ,1984, 30ص

²Pierre Jardiller , Henri Baudin , مرجع سبق ذكره ص36.

(2) الحالة الصحية: كل دراسة فردية للتغيب في المؤسسة لها عدد كبير من العمال تكشف أن :

عدد قليل من العمال الذين عملوا منذ عدة سنوات فيها, لم يتغيروا و أن عدد قليل من العمال و لسنوات متتالية قاموا بتغيب شديد. فإن عامل الحالة الصحية هو من اهم العوامل بالنسبة للتغيب, لأنه لا يمكننا معرفة الحالة الصحية الحقيقية للموظف , و في الواقع . فهناك فرق بين حادث العمل الذي لا يندرج تحت السرية الطبية والحالة المرضية التي تبقي من خصوصية الفرد. فلا يمكن للمؤسسة معرفة تفاصيل الحالة الصحية الجسدية لموظفيها.¹

(3) الجنسية: إن المهاجرون او العمال الأجانب في بعض المؤسسات يمثلون اليد العاملة الغير مؤهلة و ينسب لهم

التغيب, ففي أحد المؤسسات بشمال فرنسا , الأيام الضائعة في السنة و حسب الفرد بمعدل يساوي :

العمال	الذكور	الإناث
العمال المحليين	25 يوم	35 يوم
العمال الأجانب مع الأقدمية	28 يوم	35 يوم
العمال الأجانب حديثو التوظيف	45 يوم	لا يوجد عمال

الجدول رقم 1-1 : الأيام الضائعة لعمال المؤسسة الفرنسية

المصدر : Pierre jardiller , Henri Baudin ,Ibid,P41

فالتغيب لا يظهر في الغالب مرتبط مع الجنسية و لكن مع ظروف العمل المقترحة للعمال الأجانب. فمع أقدمية العمال الأجانب و تأقلمهم , كما نلاحظ في الجدول لهم تقريبا نفس تغيب العمال المحليين , عكس العمال حديثو التوظيف الذين لديهم نسبة كبيرة من التغيب.

¹Pierre Jardiller , Henri Baudin , مرجع سبق ذكره ص33

❖ الحالة المهنية :

(1) المؤهلات و مستوى الأجر :

إن العلاقة بين التغيب و مستوى التأهيل هي علاقة بارزة في مختلف الدراسات, و مستوى الأجر له علاقة مباشرة مع المؤهلات , فبعض الدراسات الإستقصائية على 10085 عائلة أن :

- عندما ترتفع نسبة الأجر, يوجد إستهلاك كبير في تكاليف الفحوصات الطبية و الصيدلة , لكن مع إنخفاض حالات الدخول إلى المستشفى و الإنقطاع عن العمل.
- عند إنخفاض نسبة الأجر , نلاحظ إرتفاع دخول المستشفى و الإنقطاع عن العمل مع إنخفاض في تكاليف الفحوصات الطبية.

فبالنسبة للمؤهلات فنصنف الإطار في المؤسسة أقل تغييا من صنف العامل البسيط ذلك نظرا لظروف عمله.¹

(2) الأقدمية في المؤسسة :

الأقدمية هي نتيجة لمسار إنتقاء فالعمال الذين مكثوا طويلا في مؤسساتهم يدل واقعهم هذا على أنهم انتقلوا للعمل في هذه المؤسسة, لأنهم وجدوا عملا يرضيهم فالأقدمية مرتبطة بدرجة كبيرة بوجود " الأمان في العمل " و هي ليست خاصية فردية فقط للعامل, بل يظهر تأثيرها في إطار المؤسسة التي تعطي نوعا من الفخر و النفود لأصحابها. كما أنه تعطي و تمنح للعامل بعض الإمتيازات و الحقوق المحددة في القانون, كما ان لها علاقة مباشرة بالتوظيف حيث نجد أن العمال الجدد يخافون من هاحس الطرد بسبب التغيب أما الذين يتمتعون بالأقدمية فلا يعيرون ذلك إهتماما.

¹مرجع سبق ذكره ص44, **Pierre Jardiller , Henri Baudin**

(3) وسائل النقل :

يعتبر النقل وسيلة هامة للعمال خاصة في المدن الكبرى التي تتطلب في غالب الأحيان ما بين ساعة و ثلاث ساعات للانتقال من البيت إلى مقر العمل, و تكون الوسائل المستعملة بكثرة النقل العمومي و الوسائل الخاصة بالعمال كالسيارات... و لهذا الوقت الطويل أثره على العامل الذي يصبح غائبا نفسيا رغم حضوره الجسدي و كذلك يمكن أن يدفعه إلى التأخر العمدي من جهة أخرى, كل هذه العوامل تؤدي إلى اضطراب نفسية الفرد العامل و توتره و التي تكون لها جوانب سلبية مثل حوادث العمل.¹

❖ العوامل المرتبطة بالمؤسسة التنظيمية:

و تتمثل في ظروف العمل التي قد تكون سببا في تغيب العمال عن عملهم هروبا منه و هي عديدة و من أهمها:²

1. نوع العمل: فكلما كان العمل شاقا أو خطيرا أو مملا كلما زادت نسبة تغيب العامل عن عمله فهذا ما أثبتته الدراسات في هذا المجال و يري بريفلد كروكيت أن الإنسان يميل للإنسحاب من المواقف الغير سارة و الظروف التي يكرهها, و هذا ما يفسر سلوك العامل الذي يرتفع معدل غيابه و ينخفض إنتاجه كما لوحظ ان عمال المناجم هم اكثر تغيبا من الاخرين و الذين يقومون بأعمال اقل خطورة.

2. الإتصال و حجم المؤسسة: فقد ربط عدد من الباحثين مثل (Loraine snd, 1982), Jardiller,

(1975), Weiss (1975) بين التغيب و حجم المؤسسة حيث لاحظ هؤلاء أن التغيب يكثر في المؤسسات ذات الحجم الكبير عن ذات الحجم الصغير لأنها تتميز بتدهور العلاقات بين العمال بسبب عدم التعارف بينهم إضافة

¹مسلم عبد الله, مرجع سبق ذكره ص 124.

²مسلم عبد الله, مرجع سبق ذكره ص 119.

إلى ان حجم العمال الكبير لا يمكن مراقبته, و في هذا الصدد يقال ان التغيب مرتبط بحجم المؤسسة . فكلما كان حجم المؤسسة كبيرا كلما زادت عرقلت نظام الإتصال و قلة فعاليته, و ترتفع نسبة التغيب.

فافتراض الباحثون ان هناك علاقة بين فعالية الإتصال العمودي الخاص بحل مشاكل المتعلقة بالعمل و بين ضخامة المؤسسات, فزيادة حجمها يعني تعدد مستويات الإشراف التي تعرقل حيوية الإتصال التنظيمي , و الدخول في دوامة للمشاكل البيروقراطية . فنجد أيضا ديمومة التراكم الزائد للمعلومات مما يؤدي إلى العجز في معالجتها في مواعيد محددة.

3. التغيب و نمط القيادة : مما لا شك ان للقيادة أثر كبير على إنضباط العمل فالقيادة المتسلطة ينتج عنها

علاقات إنسانية غير متكافئة مما يؤدي إلى إنعدام التغذية العكسية, و الهروب من طرح المشاكل مما ينتج عنه الإحساس بالإغتراب. فقد وجد إرتباط بين القلق و التغيب بدون إذن مما يستتج ان التغيب هو عملية دفاعية لحماية الذات من المواقف التي تثير القلق, و ينتج ايضا التغيب عن عدم وجود علاقات إنسانية بين العمال و المسير و هذا ما وجده ألتون مايو كما توصل له hakmanlawlaker في دراسة ميدانية أن هناك مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يخفض من نسبة التغيب و ذلك بارتفاع الروح المعنوية و العلاقات الإنسانية, فنستخلص ان نمط القيادة يلعب دورا جوهريا في تماسك جماعات العمل و ظهور روح التعاون و الولاء التنظيمي .

4. الظروف الفيزيقية للعمل : و يقصد بها الظروف المحيطة بالعمل مثل : الحرارة, البرودة, الفوضى, الضوضاء...

و لها دور في تغيب العمال كونهم يتأثرون بهذه الظروف فالإضاءة الكافية و المناسبة لا بد من توافرها في بيئة العمل كشرط أساسي لمكان العمل و الإنتاج, فلا بد أن يعمل الفرد في بيئة عمل توفر له درجة الحرارة الملائمة لطبيعة العمل.

❖ عوامل متعلقة بالمحيط الخارجي:

1) الموقع الجغرافي للسكن و ظروفه : فالسكن قد يؤدي إلى تغيب العامل, ذلك لأن تواجد سكنه بعيد عن

مكان العمل قد يؤثر على معنوياته فيصبح غير قادر على الأداء بفعالية لازمة مما يدفعه إلى التغيب. كما ان ظروف

السكن له دور في ارتفاع أو إنخفاض نسبة التغيب, ذلك لعدم توفر وسائل الراحة الحديثة فيه أو عدم إتساعه أو قدمه مما لا يساعد العامل على استرجاع قواه العضلية و الجسدية بعد جهد و تعب دام ثمانية ساعات متتالية في العمل.

(2) محيط العمل: تؤثر الظروف الاجتماعية للوسط الذي يعيش فيه العامل كالسكن و النقل و صعوبة إقتناء

بعض الحاجات الضرورية من السوق. كما أولاد "عادل جودة" أسبابا أخرى للتغيب من أهمها: ¹

الأمراض :سواءا كان مرضا مهنيا أو عملي.

حوادث العمل : و تكون نتيجة إنعدام الوقاية و الأمن و السلامة في العمل.

التأهل المهني : كلما كان الفرد مؤهلا مهنيا كلما قل غيابه عن العمل.

فالأبحاث التي اهتمت بظاهرة التغيب توصلت في معظم الأحيان إلى أن التغيب هو عبارة عن عدم رضا العامل و

إنخفاض روحه المعنوية بسبب المشاكل التي يواجهها في مكان العمل و هو طريقة للإنسحاب أو الهروب من المواقف

الغير مرغوب فيها.

¹مسلم عبد الله,مرجع سبق ذكره ص 124

المطلب الثاني: آثار التغيب في المؤسسة

فبغض النظر عن أسباب التغيب سواء كان بعذر من إصابة عمل أو مرض أو غيره أو بدون تواجد أي عذر فإننا نلاحظ أن ارتفاع حالات التغيب تؤثر سلبيا على العمل و على المؤسسة.

- يكلف التغيب للمؤسسة تكاليف إضافية و عالية رغم عدم تقاضي العامل لأجرة غيابه, فإن ذلك يؤدي لزيادة في الأجور المباشرة مثل إضافة بعض الواجبات لبعض العمال , فقد كشفت بعض الشركات العالمية الضخمة في سنة 2003 ان التغيب الغير مبرمج قد كلفهم 1 مليون دولار يوميا.¹
- الإستخدام الزائد عن الحاجة للعمال و الذي يصل بعض الأحيان إلى نسبة 30 %.
- يمكن ان يكون العامل الذي حل محل العامل الغائب أقل منه كفاءة و مهارة مما يؤثر على قيمة الإنتاج و فعاليته.
- إعاقاة الإنتاج و إنخفاض في وتيرة تسليم الطلبات في مواعيدها المحددة مما يضر صورة المؤسسة.
- التنقلات الفورية الغير مبرمجة بين العاملين الأمر الذي يتلقب استياء من البعض للقيام بأعباء الآخرين لإنخفاض الروح المعنوية.
- يؤثر على برامج المؤطرين و على باقي المصالح و الوظائف الإدارية من تنظيم و تخطيط, و ذلك من خلال التعديلات و المراجعات اليومية لبرامج العمل و ذلك لمواجهة الخلل و النقص.²

¹Mehmet.C.Kocakulah ,« Absenteeism Problems And Costs: Causes, Effects And Cures » ,international business and economicResearch journal,Volume15,number3,may/june2016,89ص

²Thoranna Hronn Thorsdottir,« Absenteeism and the effectiveness of absence management and health policies »,MSc in human resources and organizational psychology, Reykjavik university,island,2018 ,27ص

المطلب الثالث: قياس التغيب

يمكن إستخدام عدة طرق لقياس الغياب , إلا ان أكثر الطرق إنتشارا هي طريقتين, إحداها تقيس تعدد الغياب, و الأخرى شدة الغياب, أي عدد الأيام أو عدد ساعات العمل المفقودة في كل مرة يحصل فيها الغياب. و تقيس طرق التعدد عدد مرات غياب العاملين في فترة معينة كنسبة مئوية لكل مئة عامل , و اما مقاييس الشدة فتقيس الوقت الضائع في كل غياب, و لا يكفي النوعان السابقان فقط لتبيان كل التكاليف التي تنتج عن الظاهرة, أو لتلبية إحتياجات الإدارة و تزويدها بالمعلومات و الحلول لمشكلة التغيب.

فلذلك يوجد مقياس آخر يستخدم في تحديد عدد الأيام التي تفقد بسبب التغيب بالنسبة لكل فرد, كما يستخدم مقياس إضافي لقياس نسبة الوقت الضائع بسبب الغياب الى الوقت المخطط و المخصص للعمل.

و يتوفر أيضا مقاييس أخرى لمواجهة إحتياجات معينة كتحديد معدل الغياب الناتج عن الأمراض المهنية, و غيرها.

1. معدل تعدد الغياب: و يهدف هذا المعدل إلى حساب متوسط عدد مرات غياب العمال من مجموعة معينة

أو في قسم من الأقسام أو في المؤسسة كلها في فترة معينة و هو كالتالي :

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب في قسم معين خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين في ذلك القسم}} \times 100$$

و يمكن حساب هذا المعدل مع الأخذ بعين الإعتبار طول فترة الغياب في كل مرة فيتم تعديل المعادلة السابقة كالتالي

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر} \times \text{متوسط عدد مرات الغياب للعاملين}}{\text{متوسط عدد العاملين في ذلك القسم}} \times 100$$

إلا أن إحتساب متوسط عدد مرات الغياب للعامل قد يحتاج إلى جهود إضافية و إن كان يقدم معلومات مفيدة للمسؤولين.

2. **معدل شدة الغياب:** فيقوم هذا المعدل بقياس مدى الضرر الناتج عن التغيب, إذ أنه لا يكفي حساب عدد مرات الغياب, و إنما يجب الأخذ بعين الاعتبار طول فترة الغياب في كل مرة, و ليس المقصود شدة الغياب في المؤسسة و لكن شدة كل غياب:¹

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

3. **معدل ساعات العمل المفقودة :**

يعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات إنتشارا لقياس الغياب, و هو الذي يطلق عليه غالبا بمعدل الغياب, و كأنه لا يوجد معدل غيره لقياس الغياب, و يبين هذا المعدل ساعات العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط للعمل فيها و نظرا لأن ساعات العمل المفقودة الناتجة عن إيقاف بعض العاملين عن العمل يجب ألا يحتسب ضمن ساعات الغياب, فإن تنزل عادة من ساعات العمل المفقودة, كما تضاف إلى ساعات العمل, ساعات العمل الإضافية, و توجد طرق عدة لإستخراج معدل ساعات العمل المفقودة منها المعادلة الشائعة التالية:²

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

¹مصطفى نجيب شاوش, مرجع سبق ذكره ص 117.

²مصطفى نجيب شاوش, مرجع سبق ذكره ص 118.

المطلب الرابع: طرق الوقاية و الحد من التغيب

إن ظاهرة تغيب العامل قد تؤدي إلى تحميل المؤسسة تكاليف جد مرتفعة نتيجة ساعات العمل المفقودة مما ينتج عنها خلل في نظام العمل و بالتالي تأخر الإنتاج , و قد يؤدي بذلك إلى عدم إلتزام المؤسسة أو عدم قدرتها على الوفاء بمواعيد تسليم سلعها , و قد يجر ذلك الى التأثير على صورتها و تدهورها و نقص عائداتها و أرباحها.

و لذلك فقد تم إعتقاد بعض الطرق منها كما ذكر " نيكولسون و مارطيوار, 1995 " أنها تعتمد على أسلوبين: أسلوب التفاعل و أسلوب الوقاية:

فمحور التفاعل يعتمد على إتخاذ الإجراء على السلوكيات , و تشمل ممارسات العقاب و التحكم في التغيب مع تقديم مكافأة المواظبة. أما الأسلوب الوقائي فيقوم على التأثير حول العوامل الفردية و التنظيمية لظاهرة التغيب.

فإن المسير في أغلب الأحيان يفضل التركيز على الحوافز المادية, و سياسة التحكم في التغيب لأنهم يرونها أكثر فعالية لكن حسب (Scott et Markham, 1982) فإن ذلك غير مطابق للواقع, فإن تسليم شهادات التقدير لها أكثر فعالية في التأثير على العامل.

فالوقاية من ظاهرة التغيب تتحقق في برامج فردية و تنظيمية, فالبرامج الفردية تسعى إلى تحسين الصحة الفردية للعامل, عبر برامج رياضية في مكان العمل أو مخطط للصحة و الوقابة كإعداد ملتقيات حول طرق المحافظة على الصحة و إدارة الضغط المهني و مخطط إتصال شامل للتوعية حول ظاهرة التغيب.

اما بالنسبة للسياسة الوقائية التنظيمية تركز على تنظيم العمل و ظروف العمل التي تولد ظاهرة التغيب كإعداد مخطط للحماية من حوادث العمل¹

Gregor Bouville , « L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel », L'état des entreprises 2012, coord. A. Pezet et G. Nogatchewski, 2011, Paris, La Découverte, 50-41ص

كما اختلفت طرق الحد من التغيب حسب تعدد المنشآت و بدرجات متفاوتة من النجاح منها :

(1) **تدريب المشرفين:** فإن أسلوب الإشراف الغير مناسب قد يؤثر تأثيرا كبيرا في رفع معدل الغياب و على العكس

فإن رضا الأفراد عن أسلوب المشرف و تقبلهم له يساعد في زيادة المواظبة و بالتالي الحد من الغياب, و بمعنى

آخر فإن تدريب المشرفين على أساليب الإشراف السليمة و العمل على إكتسابهم لمهارات العلاقات الإنسانية

الصحيحة تساعد على خفض الغياب, كما يتم وضع مخطط للتكوين و المراقبة.

(2) **إستخدام العقاب للحد من ظاهرة التغيب :** فقد يكون الغياب معنويا او أدبيا مثل وضع بطاقة من لون معين,

و مختلف عن لون بطاقات بقية العاملين, للعامل الذي يتغيب كثيرا ليوقع عليها عند الحضور إلى العمل مما يلفت

نظر زملائه إلى انه كثير الغياب , أو ان يتم نشر أسماء العمال الذين يتغيبون كثيرا في لوحة الإعلانات لفترة

معينة, كما قد يكون العقاب ماديا كحرمان العامل من العلاوات و حرمانه من الأجر الإضافي و المكافآت

التشجيعية التي يحصل عليها زملاؤه, كما قد يدخل عامل المواظبة ضمن عوامل تقييم أداء العاملين, و بذلك

يتأثر التقدير الذي يحصل عليه العامل و يؤثر هذا التقدير بدوره في ترقية العامل و علاواته, كما قد تخصم الأيام

الذي تغيبها العامل من إجازاته السنوية و من أجره الشهري. و في الحالات القصوى يمكن فصل العامل بعد

الإجراءات التدريجية كالتنبيه الشفوي و التوقيف عن العمل لمدة معينة.

(3) **المكافأة :** فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى منح المكافأة للحد من الغياب , أو مكافآت أخرى كالسماح لبعض

العمال المواظبين بيوم إجازة إضافي في الشهر.¹

¹مصطفى نجيب شاوش, مرجع سبق ذكره ص120.

المبحث الرابع: دوران العمل في المؤسسة

إن ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة لا تقل أهمية عن ظاهرة التغيب و تمثل الهروب أو تسرب اليد العاملة, و تعد من الظواهر السلبية من خلال تكاليفها و التي تتحملها المؤسسة , منها تكاليف مباشرة كالتوظيف و التكوين . أو تكاليف غير مباشرة كتكاليف التعويضات التي تتحملها المؤسسة نتيجة نقص الكفاءات. فيعد «التدقيق الاجتماعي» من العمليات التي تتدخل في دراسة و فحص الظواهر مثل التغيب و دوران العمل.

المطلب الأول : التدقيق الاجتماعي

1- مفهوم التدقيق الاجتماعي: تنعكس المفاهيم العديدة للتدقيق الاجتماعي على مميزاته المختلفة, لكن كلها تصب في قالب واحد , فقد قام R.vatier بتعريف التدقيق الاجتماعي على أنه " وسلية للقيادة و التسيير و أسلوب الملاحظة مثله مثل التدقيق المالي و المحاسبي فهو يهدف إلى تقييم القدرة الخاصة بالمنظمة للتحكم في المشاكل المتعلقة بالجانب البشري الاجتماعي الذي يفرضه المحيط الخارجي, و السعي لتسيير تلك المشاكل التي يفرضها المحيط الداخلي. نظرا لإستخدام الأفراد اللازمين للسير الحسن و العادي للمؤسسة".¹

و يرى P.Candau أن التدقيق الاجتماعي هو المنهج الموضوعي المستقل عن طريقة الملاحظة, التحليل, التقييم, التوصيات اعتمادا على إستعمال أدوات للمقارنة مع مرجعيات واضحة و صريحة للتعرف على نقاط القوة و الضعف كمرحلة أولية و الإعاقات و العقبات على شكل تكاليف و أخطار كمرحلة ثانية و كل هذا يتوجب تشخيص الأسباب الخاصة بالمشاكل المترتبة و المتوصل إليها و تقدير أهميتها تم التوصل إلى إقتراحات و توصيات للحد من النقائص.²

¹Idir Mahtout ,Audit social : outil au service de la performance des entreprise,Thèse de magister,Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou , 2016/2017,46ص.

²يزيد صالح محمد يزيد, التدقيق الاجتماعي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية,الطبعة الأولى, دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع, عمان, 2016, ص

2- خصائص التدقيق الاجتماعي :

فكما هو الحال بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، و التي تتميز بخصوصيات متعلقة بتسيير الأفراد، قد تنعكس على التدقيق الخاص بها و لها خصائص معينة للتشخيص و منهجية صارمة للتمييز بين السبب و النتيجة، نظرا لتشابك بينها فالنتيجة قد تكون سببا لظاهرة أخرى، كما انه يمكن لنتيجة معينة تشترك فيها مجموعة من الأسباب، و قد يؤدي سبب واحد إلى ظهور عدة نتائج فلا بد من إجراء تحليل موضوعي قبل فرض الفروض، و كمثال عن ظاهرتنا ألا و هي التغيب فقد ترجع إلى عدم رضا العمال أو سوء الظروف أو الأجر غير عادل أو وجود صراعات بين أفراد المؤسسة و القادات فهو نتيجة و سبب في آن واحد لذلك فهذا يتوجب تدقيق صارم موضوعي ممارس من طرف أفراد ذوي كفاءة عالية.¹

المطلب الثاني : مفهوم دوران العمل

لقد بدأ الاهتمام بدراسة ظاهرة دوران العمل أو ما يعرف بترك العمل من قبل الباحثين منذ أكثر من 65 سنة مضت، و هذا الاهتمام أخذ عدة مداخل في تناوله لهذه الظاهرة منها المدخل البسيكولوجي و المدخل الاجتماعي و كذا المدخل الاقتصادي، و مع أواخر سنة 1940 أخذت هذه البحوث تزداد و تبرز مرورا بدراسات هيرزبرخ 1957 و روم 1964، الذين تناولوا البحث في دوران العمل كجزء من التشخيص بالتركيز على العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل.²

فإن دوران العمل يعد ظاهرة تنظيمية لها قدر كبير من الأهمية ضمن أدبيات السلوك التنظيمي، و يعتبر مؤشر لقياس فعالية المؤسسة و مدى إستفادتها من مواردها البشرية، فبموجب هذا يتوجب على المؤسسات الاهتمام بهذه الظاهرة بهدف التعرف على العوامل التي تعين العامل للتفكير بترك عمله خلال فترة زمنية قادمة بهدف التنبؤ

¹يزيد صالح محمد، مرجع سبق ذكره ص 101.

²سيد أحمد ستي، دباب زقاي، "أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الإلتزام الوظيفي كمتغير وسيط"، المجلة المغاربية مناجمت منظمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، العدد 1 أبريل 2016 ص 45

و الإستعداد له بعد معالجة أسبابه و سد الخلل الحاصل جراءه , إذ ان ارتفاع معدل دوران العمل له إنعكاس على المؤسسة من خلال التكاليف العالية التي تتحملها خلال فترة توظيف و تكوين و تأهيل عمال جدد و تنمية مهاراتهم . فقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف محدد, فقد عرف دوران العمل على أنه نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب مختلفة أو بما يعني تغيير العاملين في المؤسسة خلال مدة زمنية بالدخول و الخروج.¹ و عرفه (Porter 1996) على أنه الحركة المبرمجة و الغير مبرمجة لدخول و خروج الأفراد من و إلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة.²

و عرف (الكبيسي 2004) أن دوران العمل هو حركة الموظفين والعاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المؤسسة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المؤسسة نفسها أو حتى أسباب قهريّة مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، كما تشمل الحركة على الموظفين الداخلين إلى المؤسسة أي المعينين حديثاً في المؤسسة أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين للمؤسسة.³

و من أشكال دوران العمل كما قدمها J.M.Perreti هي كالتالي:⁴

- الإستقالة .
- الفصل لأسباب إقتصادية .
- إنهاء العقود ذات المهلة المحددة.
- التسريح أثناء مرحلة التجربة.

¹محمد ممدوح ختلان , " العوامل المؤثرة في إنخفاض معدل دوران العمل و إستقرار العاملين " , مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية, كلية الإدارة و الاقتصاد, العراق, المجلد 17 , العدد 10 , 2010 , ص 392.

²ماجد محمد صالح , "العلاقة بين دوران العمل و الرضا الوظيفي " , مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية, كلية الإدارة و الاقتصاد, العراق, المجلد 2 , العدد 3 , 2006 , ص 31.

³ابراهيم احمد داوود احمد , " أثر فوائد الإستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي " , رسالة ماجستير , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , 2016, ص 27.

⁴Jean.Marie Peretti gestion des ressources humaines, librairie, vuibert, 5ème édition, paris 1994, 41ص.

- الذهاب الإرادي نحو التقاعد أو التقاعد النسبي.
- التحويل من وحدة إلى أخرى.
- الوفاة.

و نجد أن الإستقالة هي أكثر أشكال دوران العمل إثارة لإهتمام الباحثين في هذه الظاهرة, و ذلك للأسباب التالية : كون غالبية دوران العمل للموظفين يحدث بسبب الإستقالة , مالم تكن هناك دورة سيئة مسببة للتسريح من العمل , و سهولة صياغة نظريات دوران العمل ذي النوع الواحد المتجانس, لأنه سيكون من الصعوبة بمكان شرح الإستقالة و الفصل بنظرية واحدة, كما ان الإستقالة هي أكثر أشكال دوران العمل قابلة للتأثير بتدخل المديرين, و بالتالي يصبح من الطبيعي أن يركز المديرين إهتمامهم على ظاهرة يمكن السيطرة عليها أكثر من غيرها.¹

ويقصد بدوران العمل الانفصال الاختياري عن العمل, يشير الى حركة القوى العاملة دخولا إلى المشروع وخروجها منه, ومدى هذه الحركة يدل على مدى استقرار قوة العمل , فالحركة الزائدة غير مرغوبة ومكلفة في ذات الوقت. فيرتكز تعرف دوران العمل على التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة وهذا التغير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين إليها المعنيين الجدد لسد حاجة المنظمة.²

نستخلص من التعاريف السابقة ان دوران العمل هو مجموع حركات الأفراد العاملين في المؤسسة من خروج أو دخول في زمن معين, فتمثل في ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة و إحلال آخرين جدد.

¹محمد جودت فارس, " أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و بتكلفة الإستثمار البشري", أطروحة دكتوراة إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة أبو بكر بلقايد, تلمسان, السنة الجامعية 2010/2009 ص 127

²خديجة حريق, " معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب", مجلة التنظيم و العمل, جامعة معسكر, المجلد 5, العدد 8.1 مارس 2016 ص 100

المطلب الثالث : أسباب دوران العمل

عندما نتحدث عن ظاهرة دوران العمل فيمكن تلخيصها في سبب واحد و هو الإستياء الوظيفي او عدم رضا الفرد عن العمل لسوء المناخ التنظيمي , مع ذلك إختلفت الأسباب بإختلاف الباحثين إلا ان معظمها تمحورت حول:

- 1- الأجر و الحوافز : فالهدف الأساسي لنظام الأجور هو جذب و الحفاظ على الكفاءات البشرية, و التي تعين العمال على الإستبقاء الوظيفي , فوجب ان تكون المكافأة أو الحوافز المادية تشبع حاجات الفرد.¹
- 2- الرضا الوظيفي :لقد لخصت بعض الدراسات إلى أن الأفراد غير الراضين عن وظائفهم أو مسؤولياتهم، أو عن أمور تتعلق بالتنظيم الذي يعملون به؛ لا يميلون إلى بذل أي قدر من الجهد، ويكثرون من التدمير، والشكوى، والغياب المتكرر، ومغادرة العمل خلال أوقات الدوام الرسمي، إضافة إلى انخفاض مستوى إنتاجيتهم، وسوء أدائهم، وهي في مجملها أمور تدل على عدم الرضا.وهنا لابد من الإشارة إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العاملين هي علاقة عكسية؛ فالموظف الأكثر رضا عن العمل لا يميل إلى ترك عمله، والموظف الأقل رضا يكون لديه ميل أكبر لترك هذا العمل.² فإنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل. و قل احتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية.³

- 3- الإتصال و العلاقات بين أفراد المؤسسة : تؤثر جماعات العمل على الفرد العامل, فقد تكون مصدر للقلق و التوتر , فكلما كانت علاقة العامل مع زملاءه في العمل جيدة و تحقق منفعة بينه و بينهم كلما زاد رضا الفرد عن العمل.⁴

¹Vuyisile Mabindisa , « impact of staff turnover on organisational effectiveness and employee performance » ,Master of technology human ressource management , faculty of management science,Durban universirty ,South africa ,2013 ص05

²محمد المطيري الحميدي, أثر دوران العمل على الأداء المالي, رسالة ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, عمان, السنة الجامعية 2012/2011, ص 12

³محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2003 ص 204 .

⁴ أحمد صقر عاشور ,إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي, دار النهضة العربية , بيروت 1983 , ص 149

- 4- أسباب شخصية : يمكن للفرد أن يترك المؤسسة بسبب تمسكه ببعض القيم التي لا تتوافق مع ثقافة المؤسسة.
- كما ان السن يمكن ان يكون سببا في ترك العمل. أيضا فإن زيادة المسؤولية العائلية وكثرة الطموحات لتحقيق الاحتياجات الفيزيولوجية بمستوى أحسن قد تؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته للبحث عن أحسن منها.
- 5- ظروف العمل : و هي تلك العوامل التي تحيط بالفرد و توجه سلوكه في العمل و هي من العوامل التي تسهل أو تعيق وتيرة العمل, و هي تؤثر تأثيرا كبيرا على قرار العامل فيما يخص التفكير في ترك العمل بالمؤسسة.¹
- 6- محتوى الوظيفة : فذكر (التميمي , 2000) أن الفرد عندما يشعر بمنطية وظيفته و عدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق, و زيادة الروتين في العمل, و الشعور بالإنخفاض في التقدير الذاتي للعمل و المسؤولية, فإن ذلك يؤدي إلى الملل من العمل, كما أن عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة يؤدي إلى وجود ضغوط على الموظف تدفعه إلى ترك العمل.
- 7- المركزية : فتوجد علاقة بين مستوى المركزية و معدل دوران العمل في المؤسسة , إذ أن الأفراد العاملون يقدرون قيمة المشاركة في صنع القرار, و الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل و التنظيم في الوقت الملائم , فعدم مشاركته في هذه الأعمال قد ينتج عنه ضغوط عمل لا يستطيع تحملها قد تؤدي به على البحث عن عمل آخر خارج المنظمة (موبلي , 1982).²
- 8- السلامة و الأمان في العمل : إن شعور الفرد بعدم الإلتواء إلى المؤسسة التي يعمل بها, و عدم شعوره بالأمان قد يشعره بما يسمى بالإغتراب الوظيفي , و يرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي, مما ينتج عنه عدم الرضا عن العمل و ترك الوظيفة نهائيا للعمل في مؤسسة أخرى.

¹Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, 4ème édition Dalloz, Paris,2002, 168 ص.

²محمد جودت فارس, مرجع سبق ذكره ص 131.

9- أسلوب الإشراف و القيادة : فقد تساهم بعض سلوكيات القادات و المشرفين في تدني مستوى رضا مرؤوسيههم كالفسوة عليهم, و عدم العدالة و التمييز بينهم , قد يؤدي بمحاولة ترك الوظيفة من هذه المؤسسة إلى أخرى (الخضيرى, 1991).¹

المطلب الرابع : مؤشرات دوران العمل

إن تحليل دوران العمل يساعد الإدارة على تشخيص و تحليل الأسباب الحقيقية التي أدت إلى هذا الارتفاع, علما بأن معدل دوران العمل يكون متعلق بقسم معين أو إدارة معينة و ليس بالمؤسسة ككل, مما يعني وجود مشاكل خاصة في قسم ما و يعتبر ارتفاع دوران العمل من المؤشرات الأساسية التي تساعد على تحديد أمرين و هما مدى فاعلية و قوة التنظيم و بمكوناته الأساسية , و مدى فاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية.²

فيتم حساب معدل دوران العمل و الذي يتمثل في نسبة عدد حالات الانفصال خلال فترة معينة على متوسط عدد الأفراد العاملين بالمشروع خلال نفس الفترة (عددهم في اول الفترة + عددهم في نهاية الفترة) / 2 و يعبر عنه بالمعادلة التالية³

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تركو المشروع خلال فترة معينة}}{\text{مستوى عدد الأفراد العاملين بالمشروع في نفس الفترة}}$$

مستوى عدد الأفراد العاملين بالمشروع في نفس الفترة

¹محمد جودت فارس, مرجع سبق ذكره ص 133.

²كامل بوبر , مرجع سبق ذكره ص 76.

³خديجة حريق , مرجع سبق ذكره ص 102 .

فإن حساب هذه المؤشرات يجب أن يتبع بتحليل و تفسير ,لذا فمن الأفضل عند حساب معدل دوران العمل تقديم مجموعة من التحليل مثل المقارنات الزمنية كمقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة للسنة الحالية بمعدلات السنوات السابقة , أو مقارنة معدل دوران العمل للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع.

و من طرق تحليل دوران العمل كما يلي :¹

■ تحليل دوران العمل من حيث الجنس (مقارنة معدل دوران العمل بين الإناث و الذكور), من حيث الصنف الاجتماعي المهني.

■ تحليل معدل دوران العمل من حيث المسار المهني و مختلف مراحل : كمعدل دوران العمل قبل التدريب و بعد التدريب , أو معدل دوران العمل بعد الترقية , فتم ملاحظة أن بعض الأفراد يتركون العمل بمعدل كبير بعد مرحلة التدريب , فهنا يجب إعادة النظر في الطرق المستخدمة في عملية التدريب.

■ تحليل معدل الدوران السنوي : و ذلك حسب فروع المؤسسة لمعرفة في أي منها يوجد الخلل.

■ التعمق في تحليل أسباب ترك العمل , خاصة الترك الطوعي كالاستقالة.

■ إستراتيجية الإحتفاظ بالأفراد :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تأكيد على بقاء الأفراد الأساسيين بالمنظمة و خفض المستويات الضائعة و الغالية من الموظفين. ستعتمد في ذلك على تحليل لماذا يبقى الأفراد و لماذا يغادرون.

■ تحليل أسباب بقاء الناس أو مغادرتهم :

قد يوفر تحليل سبب مغادرة الأفراد من خلال مقابلات موجودة لبعض المعلومات و لكن لا يمكن الإعتماد عليه. نادرا ما يعطي الأفراد الأسباب الكاملة لمغادرتهم. يمكن تحديد أسباب بقاء الأفراد في منظمة او الرغبة في مغادرتها من خلال مسح شامل للسلوك. قد يتم تقييم الإجابات في فئات طبقا لمدة الخدمة و تحليل إجابات الموظفين

¹ احمد زكي بدوي, علاقات العمل و الخدمة الاجتماعية العمالية , دار الجامعات المصرية , الإسكندرية , 1986, ص 219

الذين عملوا لفترة طويلة لتحديد ما إذا كان هناك نماذج مشتركة أم لا. يمكن دعم هذه النتائج عن طريق مجموعات تركيزية. قد تناقش لماذا يبقى الأفراد و تحدد المشاكل.¹

¹ مايكل آرمسترونج , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , ترجمة إيناس الوكيل , الطبعة الأولى , مجموعة النيل العربية , القاهرة , 2008 ص 177.

خلاصة :

كان هذا الفصل بمثابة حوصلة لهم الجوانب النظرية لظاهرة التغيب و دوران العمل , حيث تعددت آثار الظاهرة و أسبابها كونها تخلف خسائر فادحة في المؤسسة, مع ذلك تبقى مجرد دراسة نظرية لا تعبر بالقدر الكافي عن الظاهرة , و لذلك وجب علينا التطرق إلى الظاهرة من ناحية تنوع دراساتها السابقة, للتعرف على الأفكار التي تم الإلمام بها من قبل, و نتائج دراسة الظاهرة .

الفصل الثاني :

الدراسات السابقة لظاهرة التغيب و دوران
العمل في المؤسسة

تمهيد:

نظرا لأهمية موضوع ظاهرة التغيب و دوران العمل و أثرها على المؤسسة, فقد تطرقنا في هذا الفصل لدراسات عديدة لهذا الموضوع على المستويات العربية و الأجنبية و المحلية , و التي من خلالها تم تناول الظاهرة من زوايا مختلفة. و لذلك فقد قمنا بتحديد أهداف و نتائج كل دراسة حسب الباحث و البعد الزمني.

1-دراسة علي إسلام الفار (1974).¹

تحت عنوان " تغيب المرأة العاملة في الصناعة - بحث ميداني في قطاع صناعة الدواء بالإسكندرية- مصر".

● أهداف الدراسة :

محاولة التعرف على حجم تغيب المرأة العاملة و كذلك مدى الإرتباط بين التغيب و العوامل التي يحتمل ان يكون لها أثر فيه مثل : الحالة العائلية, المرتب الشهري, العادة الشهرية.

تم جمع المعلومات عن طريق إستبيان يضم 15 سؤالاً على عينة من العمال تضم 218 ذكور و 218 إناث حول العوامل التي يحتمل أن يكون لها تأثير على التغيب مثل : النوع, السن و الحالة العائلية. ثم تم إجراء مقابلة تضم 24 سؤال على الإناث فقط لجمع المعلومات عن العوامل الأخرى مثل : جو العمل و العادة الشهرية.

● نتائج الدراسة :

- تأثير ظروف العمل على وجود بعض المظاهر الغير مريحة في العمل مثل : قلة التهوية, البودرة و رائحة البنزين.
- يتضح أن المرض بالنسبة للمرأة هو السبب الرئيسي للغياب ثم يليه الغياب بدون أجر, أما الغياب بسبب الإصابة فإنه يأتي في المرتبة الثالثة من الأهمية كما هو الحال بالنسبة للذكور العاملين إلا أن نسبة الغياب للمرض و الغياب بدون أجر منخفضة بالنسبة للمرأة العاملة.
- تبين أن متوسط عدد أيام الغياب لجميع الأسباب للمرأة العاملة يكاد يبلغ ضعف متوسط عدد أيام الغياب لجميع أسباب العاملين من الذكور أي أن ظاهرة الغياب مرتفعة عند المرأة بالنسبة للعامل من الذكور.

¹ علي إسلام الفار, " تغيب المرأة العاملة في الصناعة ", حولية كلية البنات, جامعة عين الشمس, كلية البنات, مصر, العدد 08, 1974, ص 01.

- إن الغياب بسبب المرض بالنسبة للمرأة أكثر من الرجل قد صعب تفسيره و قد يكون راجع إلى ان المرأة ينتابها الخوف من أي مرض حتى لو كان مرضا بسيطا و تهرع لطلب إجازات مرضية و كذلك ارتفاع نسبة التمارض بين النساء العاملات. و يعتقد الكثير أن سبب التغيب راجع إلى إشتغال المرأة في الصناعة علاوة على قيامها بواجباتها المنزلية.
- تم تقديم توصيات للإدارة لإعادة تهيئة ظروف العمل والجو المناسب مع توفير أماكن خاصة لرعاية النساء في حالة العادة الشهرية والتي تؤثر على مزاجها كما هو متبع في بعض المصانع الأمريكية.

2-دراسة ناهدة عبد الكريم حافظ (1980).²

تحت عنوان " دراسة ميدانية عن ظاهرة غياب العمال في الشركة العامة للخياطة".

• أهداف الدراسة :

تبلوت في التعرف على العوامل المسببة التي تفسر ظاهرة غياب العمال أو عدم انتظام حضورهم, وأن قوة هذه العوامل مرتبطة بمتغيرات أخرى.

تم جمع المعلومات بإستعمال المقابلة و تضمنت 50 سؤال على عينة 70 عامل من الذكور و 30 من النساء العاملات.

² ناهدة عبد الكريم حافظ , " دراسة ميدانية عن ظاهرة غياب العمال في الشركة العامة للخياطة" , مجلة الأداب , جامعة بغداد, كلية الأدب , العدد 28 , 1980 ص 448 .

● نتائج الدراسة :

- أن العوامل السببية التي تفسر ظاهر غياب العمال عديدة و متنوعة و ذات تأثيرات متباينة و هي تعكس إلى حد كبير خصائص العمال الغائبين أنفسهم, كما تعكس صور الخلل السائدة في التنظيم على المستويين: الرسمي و الشخصي من جهة أخرى.
- أن الغياب يقع في الغالب من العمال الشباب الذي لا تتجاوز أعمارهم 30 سنة.
- أن ظاهرة الغياب أكثر وضوحا بين العمال ذوي الأصول الحضرية بالمقارنة مع الريفين, إذ أن إمتلاك العامل الحضري للمهارة و معرفته بالحياة الحضرية توفر له فرصا أفضل لإختيار أعمال إضافية.
- الأحوال الصحية للعمال ذات أثر في غيابهم عن العمل, فالأحوال الصحية الجيدة تتناسب طرديا مع استمراره و انتظامه في العمل.
- متوسط حجم الأسرة بين العمال الغائبين كبير و تواجد نسبة عالية من العمال ذوي الدخل الضعيف.
- يتضح أن نسبة ثلث من العمال حصلوا على مكافأة, و بالمقابل وجد أن جميعهم حصلوا على عقوبات مادية و معنوية.
- يتضح أن معظم العمال لهم مواقف سلبية إزاء الإدارة و المشرفين.

3-دراسة Muhsen .A.Makhamreh (1985).³

تحت عنوان " **Determinants of absenteeism and turnover rates in jordan** "

"business form".

• أهداف الدراسة :

تحديد العوامل التي تؤدي إلى التغيب و معدل دوران العمل في المؤسسات الاقتصادية الأردنية.

تم جمع المعلومات عن طريق دراسة إستقصائية في 70 مؤسسة إقتصادية أردنية خاصة في مختلف النشاطات

منها 18.5 % في القطاع الخاص

• نتائج الدراسة :

- أن حجم المؤسسة و عدد الصراعات التي تحدث بداخلها تؤثر بشكل مباشر في ارتفاع معدل التغيب و

دوران العمل

- إن معدل دوران العمل مرتبط إرتباطا عكسيا بمعدل زيادة أجور العاملين سنويا , و متوسط سنوات العمل

و التوظيف.

- نمط القيادة و الإشراف له تأثير مباشر على الظواهر التنظيمية من ناحية السياسة الإدارية, و خاصة ما

يتعلق بالمكافآت و الحوافز , و السياسات في مجال الصناعة و التركيز على توفير ظروف عمل ملائمة التي

تعمل على تقليص من معدل التغيب و دوران العمل.

³Muhsen .A.Makhamreh "Determinants of absenteeism and turnover rates in jordan business form", مجلة دراسات للعلوم

الإنسانية, الجامعة الأردنية, عمادة البحث العلمي, مج12, العدد05, 1985, ص 27

4-دراسة **Anne chevalier و Marcel Goldberg (1988)**.⁴

تحت عنوان " **l'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé** " .

● أهداف الدراسة :

دراسة ظاهرة الغياب لعوامل صحية, و معدل الغياب و علاقته بالعوامل الاجتماعية التي تؤثر عليه.
تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة الكهرباء و الغاز بفرنسا, و التي تضم 156000 عاملا من بينهم 80 % من الذكور موزعين على مستوى جميع الولايات الفرنسية.
تم جمع معلومات الدراسة عن طريق قواعد بيانات لدى مصالح طب العمل.

● نتائج الدراسة :

- نسبة تغيب النساء العاملات أكثر من الذكور فعلى الأقل مرة في السنة يتغيب 63% من النساء و 44% من الذكور.
- العمال المنفذون يتغيبون بوتيرة أكبر ب 2.3 مرة من الإطارات.
- نسبة الغياب للأفراد الذين يقومون بأعمال شاقة مرتفعة ب 4.2 مرة من غياب الأفراد الذين يقومون بأعمال عادية.
- الحالة الأسرية و الصحية و مكان العمل لها تأثير في نسبة التغيب.

⁴ **Anne chevalier , Marcel Goldberg** , « l'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé » ,revues des sciences sociales et santé , vol10,N03,Septembre1992 ,P 47

- الغيابات لفترات قصيرة قد تعود لعوامل مهنية مثل : ظروف العمل , تعويض ساعات العمل أو القلق لعدم الاستقرار و عدم الرضا. و تلعب دورا جوهريا إضافة إلى العوامل الفردية كمكانة المنصب في حياة الفرد, و الحالة العائلية.

- الغيابات لفترات طويلة مرتبطة بشكل أساسي بالمشاكل الصحية و بدرجة أقل بالعوامل المهنية.

5-دراسة محمد نظير رياض (1994).⁵

تحت عنوان " تحليل لظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل بين عمال الحركة بهيئة النقل العام بالقاهرة".

● أهداف الدراسة :

- تحديد الأسباب المختلفة وراء تسرب السائقين العاملين بهيئة النقل العام وارتفاع معدل دوران العمل بين هذه الفئة و فئة المحصلين. تم إجراء مقابلة شخصية لبعض المسؤولين, و استمارة استقصاء على 358 فرد من مختلف طبقات عمال الحركة بهيئة النقل العام بالقاهرة.

● نتائج الدراسة :

- وجود فروق معنوية جدا و اختلاف معنوي بين أسباب ترك العمل من وجهة نظر السائقين.
- إنفراد السائقين بمجموعة من الأسباب منها : انخفاض الحوافز, ظروف العمل الشاقة, السفر للخارج لزيادة الدخل.
- إنفراد المحصلين بسببين هما : زيادة الاشتراكات و ركاب المجاني و كذلك عدم تقديم الخدمات الإسكانية.

⁵ محمد نظير رياض , " تحليل لظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل بين عمال الحركة بهيئة النقل العام بالقاهرة" , المجلة المصرية للدراسات التجارية, جامعة المنصورة, كلية التجارة, مج18, العدد 03 , 1994 ص 251.

- تم توصية الإدارة بالتركيز على تنفيذ برامج ناجحة في العلاقات الإنسانية تساعد على دمج العاملين في إطار العمل, و اشباع مختلف حاجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية.
- التركيز على المداولة الثلاثية و ليس فقط المداولة الثنائية فقط و من ثم تخفيض ساعات العمل اليومية بما يتناسب مع المرتب.

6-دراسة طلعت إبراهيم لطفى (1995).⁶

تحت عنوان " جماعات العمل الغير رسمية و مشكلة دوران العمل داخل المصنع : دراسة ميدانية لعينة من العاملين الذين تركوا العمل بمصنع النسيج في مدينة بني سويف".

● أهداف الدراسة :

التعرف على أثر جماعة العمل الغير رسمية التي ينتمي إليها العمال في ظهور مشكلة دوران العمل داخل المصنع. فقد تم إجراء مقارنة بين مجموعة من العمال الصناعيين و ذلك بجمع معلومات عن طريق إستمارة مقابلة على عينة من 191 عاملا, كما تم الإعتماد في جمع المعلومات على تحليل محتوى السجلات و الوثائق الموجودة في المصنع.

● نتائج الدراسة :

- ترجع مشكلة دوران العمل إلى عوامل إجتماعية و غير إجتماعية, إلا انها ترتبط أكثر بالعوامل الاجتماعية.
- أن العمال الصناعيين المنتمين إلى جماعات العمل الغير رسمية أكثر رغبة في الإستمرار في العمل و عدم تركه, مقارنة بالعمال الذين لا ينتمون لهذه الجماعات.

⁶ طلعت إبراهيم لطفى , " جماعات العمل الغير رسمية و مشكلة دوران العمل داخل المصنع : دراسة ميدانية لعينة من العاملين الذين تركوا العمل بمصنع النسيج في مدينة بني سويف " , المجلة المصرية للتنمية و التخطيط, معهد التخطيط القومي, القاهرة,مج03 , العدد 01 , يونيو 1995 ص 56.

- أن أهمية التفاعل و الإتصال بين أعضاء الجماعات الغير رسمية كوسيلة للتخفيف من حدة مشكلة دوران العمل.
- أن الجماعات الغير رسمية تمارس ضبطا إجتماعيا قويا على إتجاهات العامل نحو الإستمرار في العمل أو ترك الخدمة.
- أن الجماعات غير رسمية تؤدي عدة وظائف هامة داخل المصنع.
- أن أهمية وجود نمط واضح للقيادة داخل الجماعات الغير رسمية كوسيلة للتخفيف من حدة مشكلة دوران العمل, إذ ان هذه المشكلة ينكم ان تخف حدتها في حالة ظهور قيادة غير رسمية تهتم بالتركيز على حل مشكلات العمال دون التركيز فقط على مشكلات الإنتاج.

7-دراسة خولة عبد الحميد محمد (2005).⁷

تحت عنوان " الأجور و الحوافز و تأثيرها على معدل دوران العمل : حالة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية ببابل".

● أهداف الدراسة :

الحد من ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل من خلال دراسة الأسباب التي من ورائها, ووضع العلاج اللازم لها. تم إجراء البحث لمدة عشر سنوات من 1992 لغاية 2001 و قد تم جمع المعلومات عن طريق مسح سجلات الشركة في قسم الأفراد و المالية و التكاليف.

⁷ خولة عبد الحميد محمد , " الأجور و الحوافز و تأثيرها على معدل دوران العمل : حالة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية ببابل " ,مجلة جامعة بابل للعلوم الإدارية و القانونية , المعهد الفني بجامعة بابل, العراق, مج10, العدد06, 2005 ص 1170.

● أهداف الدراسة :

- أن أهم سبب يؤدي إلى ترك العمل هو قلة الأجور الممنوحة للعاملين و ضعف نظام الحوافز المتبع في الشركة.
- تم توصية الإدارة باستخدام نظام الأجر بالإنتاج في الأقسام الإنتاجية فهو يصلح لعمال المهارة و الكفاءة.
- عمل برنامج للإستفادة من مخلفات الإنتاج و توزيعها على العامل يعتبر حافز عيني مع مراعاة نسبتها المحددة.

8-دراسة عدنان مطر ناصر (2008).⁸

تحت عنوان " ظاهرة الغياب و علاقتها بالخصائص الاجتماعية و الاقتصادية للعمال : دراسة إجتماعية ميدانية في معمل إسمنت المثني".

● أهداف الدراسة :

كشف الأسباب المؤدية إلى إنتشار ظاهرة الغياب في مجال المتغيرات النوعية للعمال. و قد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 250 عامل مقيمة بين مجموعتين من العمال بالتساوي إحداها لديها غياب, و الأخرى لا يوجد غياب لديها خلال سنة 2007.

و قد تم جمع المعلومات عن طريق إستمارة الإستبيان بالإضافة إلى المقابلة.

⁸ عدنان نظر ناصر , " ظاهرة الغياب و علاقتها بالخصائص الاجتماعية و الاقتصادية للعمال : دراسة إجتماعية ميدانية في معمل إسمنت المثني " ,مجلة كلية التربية , جامعة بابل, كلية التربية , العراق, العدد01 , يناير 2008 ص 392.

● نتائج الدراسة :

- اتضح أنه يوجد صلة بين السن و إنتشار الغياب بين العمال, فكلما ازداد سن العامل كلما انخفضت نسبة الغياب, و لعل السبب في ذلك أن كبار السن لا يتغيبون مقارنة مع الشباب لإلتزاماتهم المادية نحو أسرهم.
- أن مكان السكن يؤثر في نسبة الغياب و ذلك ينتشر عند أصحاب الريف و ينخفض عند أصحاب المدينة.
- أن الغياب منتشر عند الأراامل و المطلقين بشكل أكبر من العازبين و المتزوجين, و ذلك راجع إلى وجود المشاكل الأسرية, و قد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين معدل التغيب و عدد أفراد الأسرة, إذ كلما زاد عدد الأفراد إنخفضت نسبة الغياب.
- وجود علاقة بين ظاهرة الغياب و المستوى التعليمي فكلما إرتفع المستوى التعليمي إنخفضت نسبة الغياب لديهم.
- دلت الدراسة أنه لا يوجد علاقة بين حالة السكن و معدل الغياب.
- اتضح أن إنخفاض معدل الغياب متعلق بارتفاع الراتب الشهري و ذلك لإلتزامهم بالدوام و المواظبة على العمل, على عكس أصحاب الأجور الضئيلة.
- دلت الدراسة على وجود علاقة بين الغياب و سنوات الخدمة في العمل لدي العمال, فإنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي انخفضت نسبة الغياب لدى العمال.

9-دراسة فايز عبد القادر مناور المجالي (2008).⁹

تحت عنوان " الغياب عن العمل لدى العاملين في مصانع شركة البوتاس العربية بمحافظة الكرك - الأردن".

• أهداف الدراسة :

- التعرف على حجم و أنواع مشكلة الغياب لدى العامل.
- تحليل الأسباب المؤدية الى أنتشار الظاهرة في مجتمع الدراسة.
- طرح بعض التوصيات العلمية المستسقة من مقومات الواقع العلمي و الميداني للدراسة للحد من مشكلة الغياب.

تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 234 عاملا في مصنع شركة البوتاس العربية و شملت عمالا تغيبوا يوما فأكثر سنة كاملة سواء بعذر أو بغير عذر.

• نتائج الدراسة :

- أن أعلى وسط حسابي لعدد أيام الغياب كان بسبب الإصابة في العمل.
- أن الأسباب الفيزيائية و الاجتماعية النفسية و الإدارية و الاقتصادية لها أثرا واضحا في تشكيل ظاهرة الغياب, فقد تبين وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في متوسط عدد أيام الغياب بأنواعه الثلاثة, و هذا ما يؤكد أن ظاهرة الغياب ظاهرة سلوكية معقدة لا ترجع لسبب واحد, و هي أسباب متداخلة و تأثيراتها متباينة, و تلعب دورا أساسيا في زيادة أو نقصان حجم الغياب, مما يتطلب معالجتها بأسلوب علمي واقعي مبني على أسس علمية للتخفيف أو التقليل من حجمها.

⁹ فايز عبد القادر مناور المجالي, " الغياب عن العمل لدى العاملين في مصانع شركة البوتاس العربية بمحافظة الكرك ", مؤتة للبحوث و الدراسات للعلوم الإنسانية و الإجتماعية, جامعة مؤتة, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , الأردن, المجموعة 23, العدد 06, 2008 ص 65.

- يظهر من الدراسة أن الظاهرة ليس من السهل حلها أو التعامل معها لذلك تستحق إهتماما متواصلا من قبل جميع الأطراف المعنية بذلك.

- تم تقديم توصيات مهمة كزيادة أجور العمال, الاهتمام بالتدريب, التحفيز, الاهتمام بظروف العمل, توفير وسائل الإتصال المناسبة.

10-دراسة Guillot Olivier و Guillot Sabine chaupin (2011).¹⁰

تحت عنوان " **les determinants individuels de l'absentéisme au travail , une comparaison européenne**."

• أهداف الدراسة :

اهتمت الدراسة بالموظفين في جميع دول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي-15 ماعدا دولة السويد، و ذلك من منظور مقارنة أوروبية, لسلوك و أسباب تغيب الموظفين.

تم إستلام المعلومات من « EHC » (European community household panel), و ذلك بإجراء دراسات متكررة و التي وفرت معلومات قابلة للمقارنة عبر سلسلة زمنية تضم معلومات حول ظروف الفرد و جماعات الموظفين في دول الإتحاد الأوروبي ذلك عن طريق استبيان فردي للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 17 و 64 سنة و تتعدى عدد ساعات عملهم الأسبوعي 15 ساعة, سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام.

¹⁰ Guillot Olivier , Guillot Sabine chaupin, « les determinants individuels de l'absentéisme au travail , une comparaison européenne », revue économique, presse des sciences politiques,2011/03 Vol 62,P419.

• نتائج الدراسة :

- اتضح ان تغيب النساء أكثر من الذكور, كما أن وجود الرعاية العائلية عند المرأة لأطفالها في سن يقل عن ثلاث سنوات يرفع من ظاعرة التغيب, و ذلك لمشكلة التوازن ما بين الحياة المهنية و الحياة الأسرية.
- الحالة الصحية هي سبب من أسباب التغيب, و لها دور في ارتفاع معدل التغيب خاصة بالنسبة للموظفين الذين يعانون من إعاقة أو أمراض مزمنة.
- بالنسبة للذكور فإن ارتفاع معدل التغيب يرتبط بمستوى الأجر و حجم المؤسسة.
- وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و ظاهرة التغيب.

11-دراسة فريج نبيلة (2018).¹¹

تحت عنوان " الضغط المهني و علاقته بالتغيب لدى عمال مركب الحديد و الصلب بعنابة".

• أهداف الدراسة :

البحث عن مصادر الضغط المهني و علاقتها بالتغيب لدى عمال مركب الحديد, و ذلك ببناء مقياس الضغط المهني تتضمن ثلاث مصادر موزعة على ثلاث بنود هي كالتالي: الظروف الفيزيائية (الضوضاء, الإضاءة, الحرارة و الروائح الكريهة), عب العمل, صراع الدور.

اشتملت الدراسة على 60 عاملا من الجنسين, حيث تم إختيار 30 منهم عمال غير متغيبين بطرية عشوائية

بسيطة, أما فئة العمال المتغيبين تم انتقاؤها على أساس بيانات قدمتها مصلحة المستخدمين.

¹¹ فريج نبيلة, " الضغط المهني و علاقته بالتغيب لدى عمال مركب الحديد و الصلب عنابة ", مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية, مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع, الجزائر, العدد15, ديسمبر 2018 ص 216.

● نتائج الدراسة :

- يعاني افراد العينة من مستوى مرتفع من الضغط بنسبة 76.67 %.
- تتميز مصادر الضغط المهني التي يقيسها المقياس المعد لذلك من حيث النسبة و الشدة.
- بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال المتغيبين وغير المتغيبين في مستوى إدراكهم لمصادر الضغط المهني.
- يؤثر الضغط المهني بمصادره المختلفة على عمال مركب الحديد و الصلب, ويجعل البعض منهم يقاوم هذه المعاناة بالإنسحاب عن العمل عن طريق التغيب.

خلاصة:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن نظرة الباحثين للظاهرتين تختلف في الدراسة الميدانية إختلافا يميزها من حيث نتائجها فأغلبها قد تطرقوا إلى معرفة أسباب الظاهرتين في جو محدد من العمل و ذلك لإيجاد الحلول للحد و نقص من ارتفاع معدل التغيب و دوران العمل.

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لظاهرة التغيب و دوران العمل في

مؤسسة تسوية كهيئة و تعبيد الطرق « STARR »

تمهيد:

تعتبر مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق من الشركات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال الأشغال العمومية, و نظرا لكثافة مخطط المشاريع المبرمج في هذه المؤسسة و عدد أفرادها , قمنا بدراسة ميدانية لظاهرة التغيب و دوران العمل. و لهذا تم التطرق لمبحثين : المبحث الأول يتمثل في بطاقة فنية للمؤسسة و المبحث الثاني تحليل النتائج إنطلاقا من الإستبيان.

المبحث الأول: : بطاقة فنية لمؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR ».

المطلب الأول : تعريف لمؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »

إسم المؤسسة	EPE STARR SPA مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق
رأس مال المؤسسة	1.630.000.000 دج
المركز القانوني	مؤسسة اقتصادية عمومية
هيكل تسيير المؤسسة	تم تحويله من S.G.P – TP SINTRA الى GITRA.SPA ابتداء من 2017/06/27
عنوان المؤسسة	أبو تشفين – ص.ب 104 تلمسان

الجدول رقم 1-2 : البطاقة التعريفية لمؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق ستار

تم إنشاء مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق في 15 ماي 1971 طبقا للقرار رقم 653/SP/71 تحت مسمى

" مؤسسة المرآب لولاية تلمسان " S.P.W.T برأس مال قدره 10.000.000 دج .

في إطار القوانين المختلفة و المتعلقة بالمؤسسات العمومية عرفت مؤسسة المرآب لولاية تلمسان التحولات التالية :

في يوم 20 ديسمبر 1995 م تحولت SPWT إلى مؤسسة عمومية إقتصادية تحت أموال المشاركين.

" البناء" تحت ملك الشخصية المعنوية وبهذا أصبح رأس المال الجديد 22.000.000.00 دج.

في 25 أكتوبر 1997 م: أصبحت SPWT تحت التسيير العمومي " العمارات و مواد البناء".

في 11 جانفي 1998 : تحولت SPWT لسبب إجتماعي لتصبح " مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق

S.T.A.R.R تلمسان" ذات ال المساهم الوحيد "HOLD WEST", برأس مال

100.000.000.00 دج.

في 9 سبتمبر 2000 م : رأس مال ل S.T.A.R.R أصبح 220.000.000.00 دج.

في 21 جوان 2001 م : إعادة تشكيل مجلس الإدارة , مع إدماج التعليمات السابقة للقرارات رقم 2-6-14 , بأخذ بعين الإعتبار العنصرين (الهدف الاجتماعي , رأسمال الاجتماعي).

في يوم 11 جانفي 2003 م تقرر بأن يكون هياكل تسيير المؤسسة من طرف: el – ouest SGP El ouest.

يوم 10 مارس 2008 م : أصبح رأسمال المؤسسة 1.630.000.000 دج .

يوم 02 ديسمبر 2010 : تم تحويل هياكل تسيير المؤسسة إلى SGP TP SINTRA.

يوم 27 جوان 2016 تم تحويل هياكل تسيير المؤسسة الى مجمع المنشآت و الأشغال العمومية GITRA .SPA

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية " أبو تشفين – تلمسان" كما تترواح المساحة الكلية للمؤسسة ب 7 هكتار.

مهام المؤسسة:

تنقسم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية و أخرى ثانوية كما يلي :

● الأنشطة الرئيسية :

-أشغال التسوية.

- أشغال التهيئة.

- أشغال تعبيد الطرق.

● الأنشطة الثانوية :

- إنتاج الحصى بأنواعه المختلفة.

- إنتاج الزيت البارد و الساخن.

- كراء عتاد الأشغال.

- بناء السدود.

كما تتكون المؤسسة من 915 فرد (حسب إحصائيات شهر مارس 2019) و يتوزعون حسب الجدول الآتي :

1- توزيع العمال حسب الأقسام :

يبين الجدول التالي توزيع العمال الحالي حسب مختلف أقسام المؤسسة .

القسم	المديرية	المحاسبة و المالية	الموارد البشرية	موارد العتاد	قسم الأشغال	قسم التجاري و الصفقات	قسم الإنتاج	
الذكور	45	23	09	185	487	08	107	
الإناث	17	09	09	04	08	03	01	
المجموع	62	32	18	189	495	11	108	
المجموع الكلي							915	

الجدول رقم 3-1 : توزيع العمال حسب الأقسام

2- توزيع العمال حسب أصنافهم المهنية:

يبين الجدول التالي توزيع العمال الحالي حسب أصنافهم المهنية:

التصنيف	الدائمين	المتعاقدين	المجموع
إطار سامي	5	2	7
أفراد إطارات	31	43	74
أفراد متحكمين	95	100	195
أفراد تنفيذيين	131	508	639
المجموع	262	653	915
النسبة	%28.63	%71.37	%100

الجدول رقم 3-2 : توزيع العمال حسب أصنافهم المهنية

و قد تم الإعتماد على هذا الجدول في تعيين عينة الدراسة و التي تكونت من عدد كبير من الأفراد تنفيذيين و متحكمين و التي تقدر ب 853 فرد عامل ما يعادل 93 % من مجموع أفراد المؤسسة.

3- توزيع العمال حسب السن و الخبرة المهنية:

يبين الجدول التالي توزيع العمال الحالي حسب السن و الخبرة المهنية:

المجموع	أكثر من 60 سنة	بين 55 و 60 سنة	بين 40 و 55 سنة	بين 30 و40 سنة	أقل من 30 سنة	السن/ سنوات الخبرة
592	8	54	193	235	102	0 إلى 5 سنوات
115	2	12	43	54	4	بين 5 و 10 سنة
169	6	28	94	40	1	بين 11 و 20 سنة
30	1	2	27	0	0	بين 21 و 32 سنة
9	4	2	3	0	0	أكثر من 32 سنة
915	21	98	360	329	107	المجموع

الجدول رقم 3-3 : توزيع العمال حسب السن و الخبرة المهنية

4-توزيع عدد أيام الغياب لسنة 2018 حسب الأقسام:

يبين الجدول التالي عدد أيام الغياب حسب مختلف أقسام المؤسسة خلال سنة 2018:

القسم	المديرية	المحاسبة و المالية	الموارد البشرية	الموارد العتاد	قسم الأشغال	قسم التجاري و الصفقات	قسم الإنتاج
عدد أيام الغياب	374	337	739	3027	3499	94	155
المجموع	8225 يوم						

الجدول رقم 3-4 : توزيع عدد أيام الغياب لسنة 2018 حسب الأقسام

و حسب إحصائيات المؤسسة فإن عدد أيام العمل لسنة 2018 هي 206423.33 يوم بما فيها أيام عمل تحتوي على ساعات عمل إضافية. و أن معدل عدد ساعات العمل اليومية القانونية هي 8 ساعات.

و لذلك فإن معدل الغياب هو = $(8 \times 8225) / (8 \times 206423.33) \times 100 = 3.98\%$

فلاحظ أن النسبة ليس مرتفعة و لا تشكل خطرا على المؤسسة.

5- توزيع عدد أيام الغياب لسنة 2018 حسب العذر و الصنف المهني:

يبين الجدول التالي عدد أيام الغياب حسب عذر الغياب و الصنف المهني للعمال خلال سنة 2018:

المجموع	منفذ		متحكم		إطار		إطار سامي		الصنف المهني / العذر
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
1694	31	1194	99	224	52	94	--	--	AA
3450	79	1860	326	766	164	253	--	02	ML
1071	1	929	3	125	--	13	--	--	AI
539	--	425	14	100	--	--	--	--	CS
883	--	817	--	66	--	--	--	--	AT
588	196	--	294	--	98	--	--	--	MT
8225	307	5225	736	1281	314	360	--	02	المجموع

الجدول رقم 3-5 : توزيع عدد أيام الغياب لسنة 2018 حسب العذر و الصنف المهني

6- توزيع عدد مرات الغياب لسنة 2018 حسب العذر و الصنف:

يبين الجدول التالي عدد مرات الغياب حسب عذر الغياب و صنف العمال من ذكر و أنثى خلال سنة 2018:

الجدول رقم 3-6 : توزيع عدد مرات الغياب لسنة 2018 حسب العذر و الصنف

MT	AT	CS	AI	ML	AA	العذر / الصنف
--	78	26	795	347	1200	ذكور
7	0	1	6	67	178	إناث
7	78	27	801	414	1378	
2705 مرة						المجموع

7- نسبة الإلتحاق بالمؤسسة و نسبة الخروج خلال سنة 2018 :

يبين الجوال التالي عدد مرات الغياب عدد العمال الذين تركوا المؤسسة خلال فترة زمنية معينة و عدد العمال الذين تم توظيفهم في نفس الفترة خلال سنة 2018:

الأشهر	عدد العمال الذين تركوا المؤسسة	عدد العمال الذين تم توظيفهم في تلك الفترة	عدد العمال في تلك الفترة
جانفي	12	24	866
فبراير	25	11	878
مارس	36	36	864
أبريل	32	40	872
ماي	15	26	883
جوان	12	15	886
جويلية	28	36	894
أوت	28	23	889
سبتمبر	15	21	895
أكتوبر	65	79	909
نوفمبر	37	23	895
ديسمبر	26	23	892
المجموع	436	357	متوسط عدد الأفراد = 879

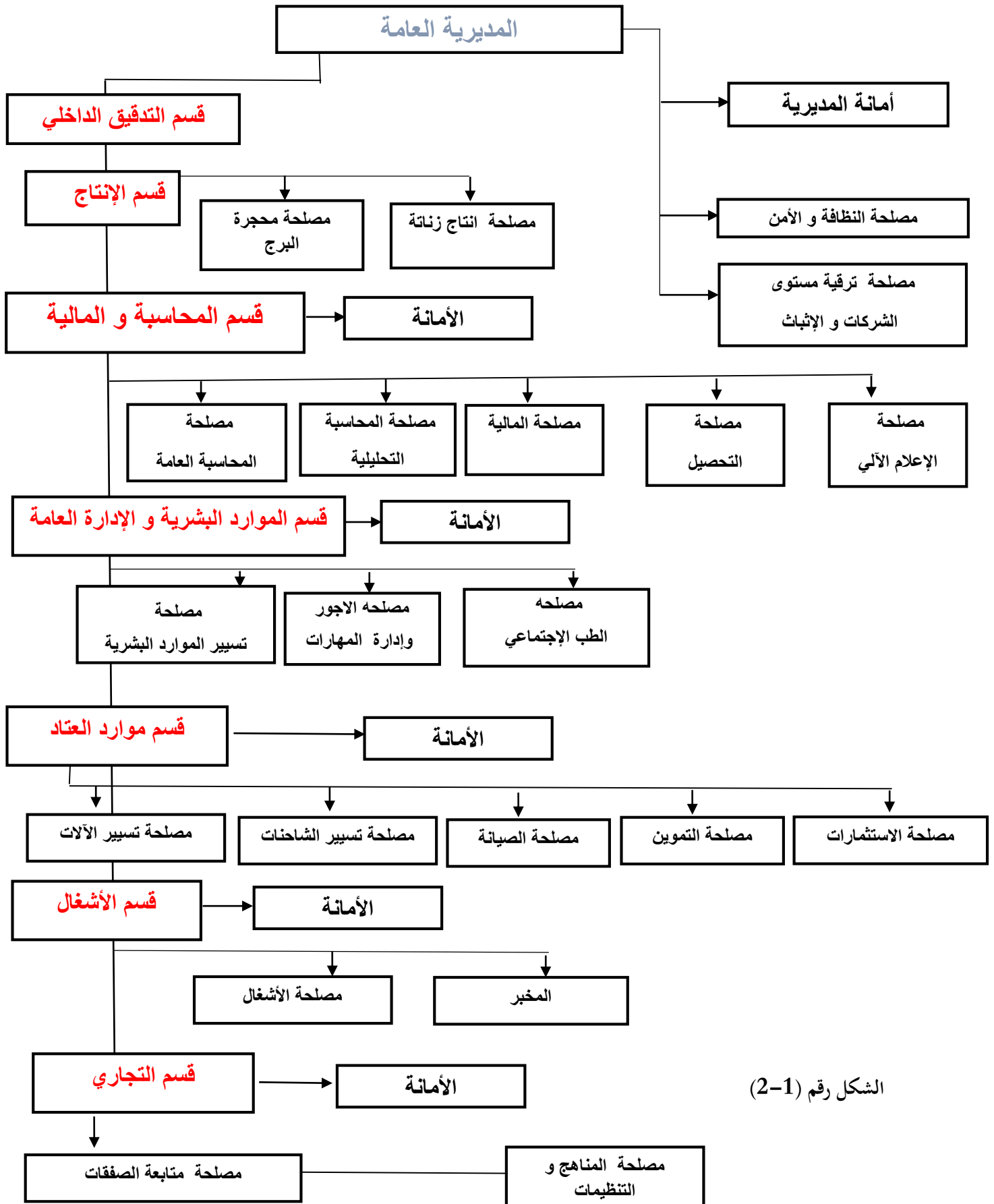
الجدول رقم 3-7 : نسبة الإلتحاق بالمؤسسة و نسبة الخروج خلال سنة 2018

$$\text{معدل الانفصال} = 0.48$$

$$\text{معدل الإنضمام} = 0.41$$

$$\text{معدل دوران العمل} = 879 / (0.41+0.48) = 0.0010$$

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة. المصدر: مؤسسة تسوية تهينة و تعبيد الطرق STARR



الشكل رقم (1-2)

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

سنقوم في هذا المبحث بإستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليل هذه النتائج و مناقشتها.

المطلب الأول: عينة الدراسة

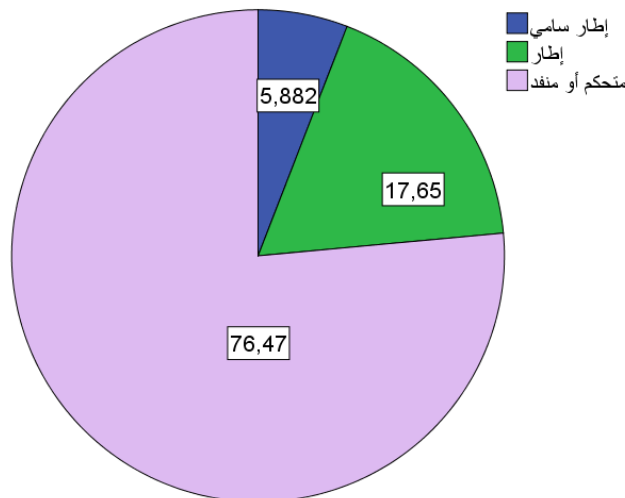
بعد تفرغ الإستبيان المسترجع من طرف العينة و ذلك بالإعتماد على برنامج spss للحصول و القيام بعرض مختلف النتائج المتحصل عليها و الخاصة بعينة الدراسة:

01- توزيع العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم 3-8 : توزيع العينة حسب الوظيفة (الصنف المهني)

النسبة	التكرار	الوظيفة (الصنف المهني)
% 5.9	2	إطار سامي
% 17.6	6	إطار
% 76.5	26	متحكم أو منفذ
%100	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3-1)

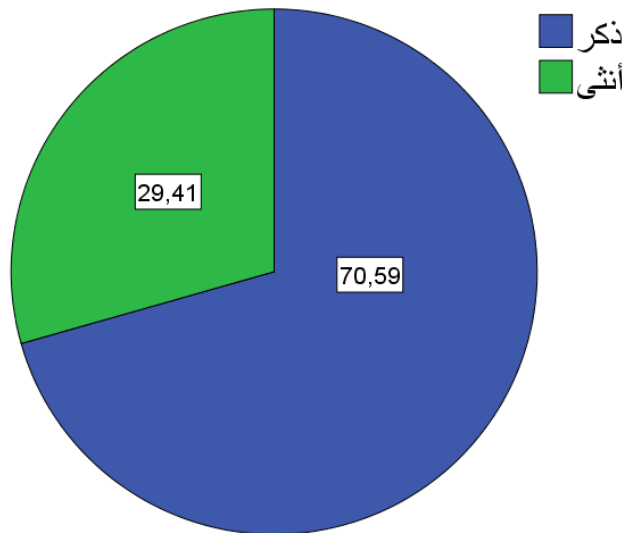
من خلال الجدول التالي يتبين لنا أنه قد تم الإعتماد على إختيار الأفراد متحكمين و منفذين كعينة أكبر نظرا لتواجد نسبة الأفراد العاملين من هذا الصنف بنسبة كبيرة كما هو موضح في الجدول رقم 3-2 : توزيع العمال حسب أصنافهم المهنية.

02- توزيع العينة حسب الصنف:

الجدول رقم 3-9 : توزيع العينة حسب الصنف (الجنس)

النسبة	التكرار	الصنف
70.6 %	24	ذكور
29.4 %	10	إناث
100%	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3-2)

يوضح لنا الجدول رقم (3-9) توزيع العينة حسب الصنف حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور و هم يشكلون نسبة 70.59 % و هي نسبة أكبر من نسبة الإناث و ذلك لأن المؤسسة تعتمد في مشاريعها

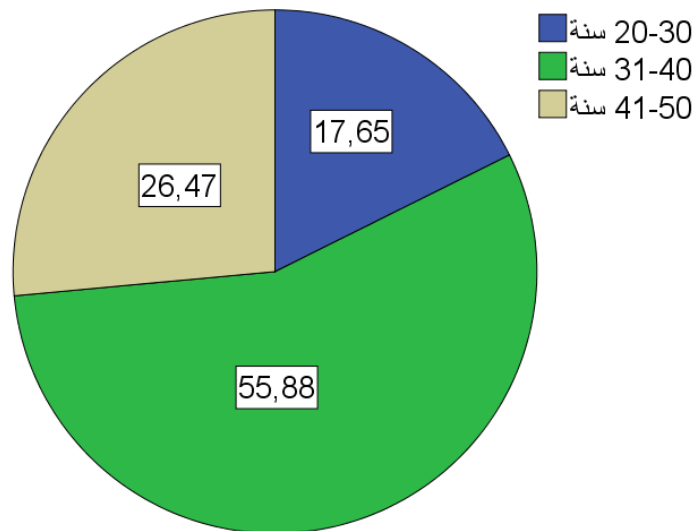
على الأشغال العمومية و العمل في المحيط الخارجي من تهيئة و تعبيد الطرقات, و هو العمل الذي يحتاج إلى أفراد ذكور أكثر من إناث.

03- توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم 3-10 : توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
17.65 %	6	من 20 إلى 30 سنة
55.88 %	19	من 31 إلى 40 سنة
26.47 %	9	من 41 إلى 50 سنة
100 %	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3-3)

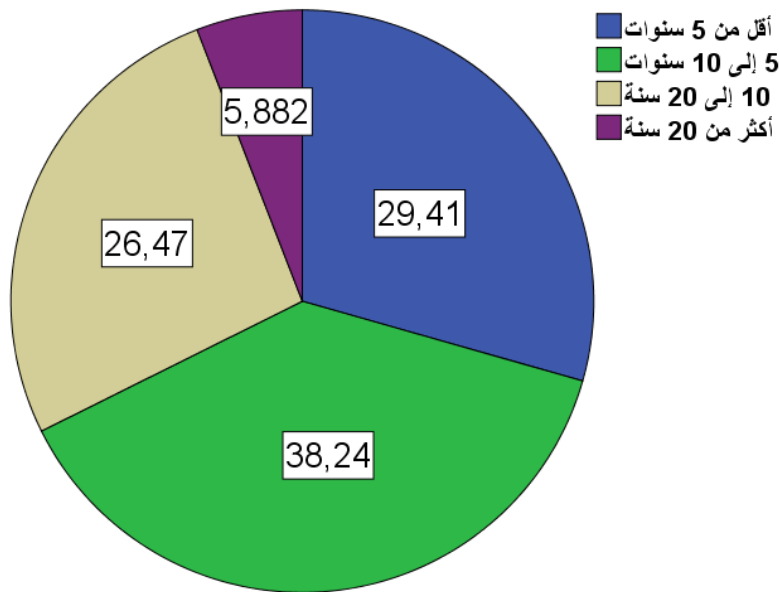
يوضح لنا الجدول رقم (3-10) توزيع العينة حسب السن حيث نلاحظ أن نسبة 26.47 % يتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة و نسبة 17.65 % تمثل الأفراد الذي يتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة, و أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة فهم يشكلون نسبة 55.88 % و هي أكبر نسبة و تمثل الفئة النشطة الشبابية, التي لديها القدرة على تحصيل الجهود التي تحتاج إليها المؤسسة في مشاريعها.

04- توزيع العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم 3-11 : توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	سنوات الأقدمية
29.41%	10	أقل من 5 سنوات
38.24%	13	من 5 إلى 10 سنوات
26.47%	9	من 10 إلى 20 سنة
5.882%	2	أكثر من 20 سنة
100%	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3-4)

من خلال الجدول رقم 3-11 يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بلغت 38.24 % , و الأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات قد بلغت 29.4 % و أن نسبة الأفراد الذين

الفصل الثالث :دراسة ميدانية لظاهرة التغيب و دوران العمل في مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »

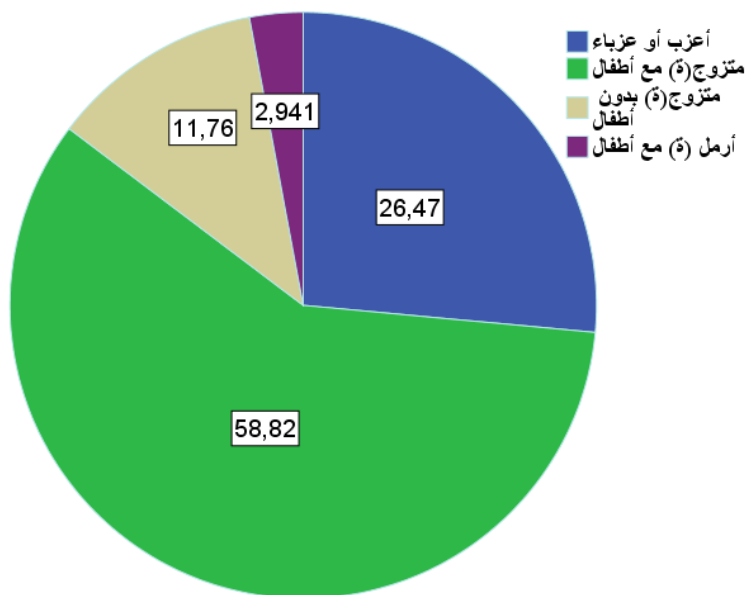
لديهم أقدمية ما بين 10 و 20 سنة قد بلغت 26.5 % بينما الأفراد الذين لديهم أقدمية تفوق 20 سنة فنسبتهم بلغت 5.882 % و هي أقل نسبة, مما يلاحظ ان النسبة المستحوذة على الأشخاص الذين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات تقارب 70% , هذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد على التوظيف الخارجي في إستقطاب اليد العاملة, و يمكن القول أن نظرا لأن المؤسسة تعتمد في توظيفها على عقود محدودة المدة و التي من خلالها تقوم بفسخ العقود عند إنتهاءها, ثم إعادة توظيف نفس الأفراد.

05- توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم 3-12 : توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
26.5%	9	أعزب او عزباء
58.8%	20	متزوج (ة) مع أطفال
11.8%	4	متزوج (ة) بدون أطفال
2.9%	1	أرمل (ة) مع أطفال
100%	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3-5)

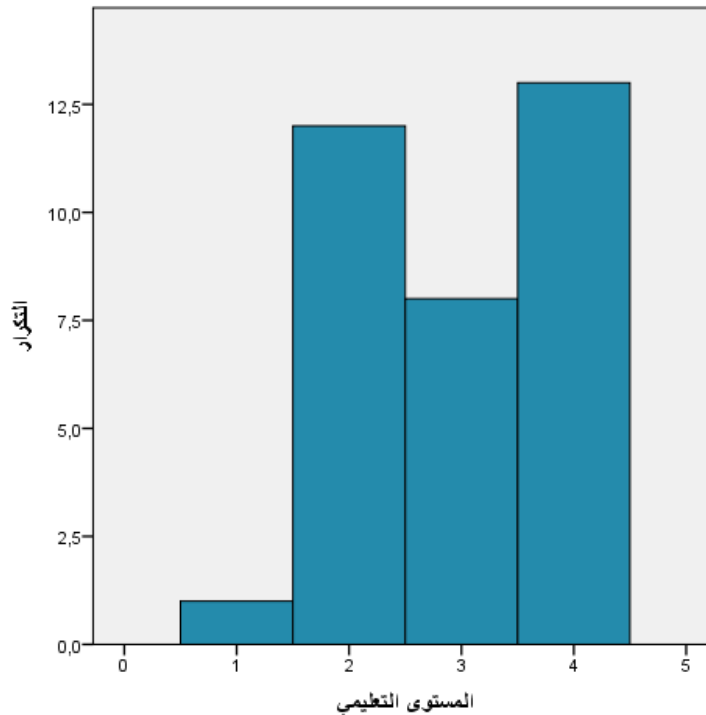
من خلال الجدول رقم 3-12 يتضح لنا أن 58.82 % من أفراد عينة الدراسة متزوجون و لديهم أطفال,ثم يليها العزاب بنسبة 26.47 % ثم المتزوجون بدون أطفال الذي بلغت نسبتهم 11.8 % . نستنتج أن الدراسة في الغالب تمحورت حول فئة المتزوجين الذين لديهم مسؤولية تجاه عائلتهم أي أطفال.

06- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 3-13 : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2.9%	1	بدون مستوى
35.3%	12	إبتدائي أو متوسط
23.5%	8	ثانوي
38.2%	13	جامعي
100%	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3-6)

الفصل الثالث :دراسة ميدانية لظاهرة التغيب و دوران العمل في مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3-13) أنه مستوى التأهيل لعينة الدراسة جامعي بنسبة 38.2 % و إبتدائي و متوسط بنسبة 35.3 % ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 23.5 % , و في الأخير بدون مستوى بنسبة 2.9 % .

فيمكن تفسير من خلال ملاحظتنا و ارتفاع نسبة المستوى الجامعي كما هو موضح في الجدول رقم 3-14 الذي يبين عدم توافق بين التأهيل الجامعي و الوظيفة الحالية كون تواجدهم في صنف مهني أدنى من المستوى التعليمي. أما بالنسبة للمستوى الإبتدائي و المتوسط فيمكن تفسيره أن تخصص المؤسسة لا يحتاج إلى أفراد مؤهلين بالنسبة للعمال المنفذين.

الجدول رقم 3-14 : توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية و المستوى

الوظيفة الحالية			المستوى التعليمي
منفذ أو متحكم	إطار	إطار سامي	
1	0	0	بدون مستوى
12	0	0	إبتدائي أو متوسط
8	0	0	ثانوي
5	6	2	جامعي
34			المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

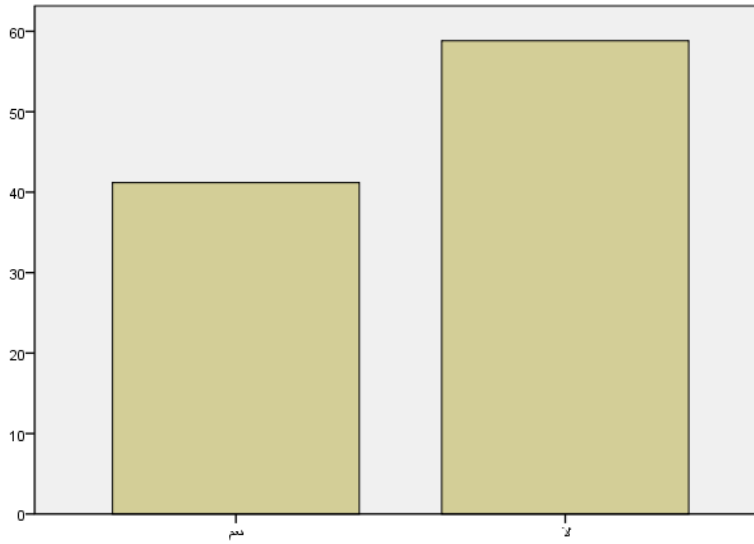
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها:

07 - حصول العينة على الترقية منذ تم التوظيف:

الجدول رقم 3-15 : ترقية العينة منذ تم التوظيف

الترقية	التكرار	النسبة
نعم	14	41.2%
لا	20	58.8%
المجموع	34	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS



منذ تم توظيفك هل حصلت على ترقية

الشكل رقم (3-7)

يتضح لنا من الجدول رقم (3-15) و الذي يتمثل في نسبة ترقية العمال و التي تبين أن عدم الحصول على الترقية

للعامل بنسبة أكبر فقد تم ترقية 41.2 % فقط مقابل 58.8 % لم يحصلوا على ترقية.

فقد تعتبر الترقية أحد الحوافز المادية و المعنوية في نفس الوقت , و نقص هذه الحوافز قد يؤدي بالموظف لفقد

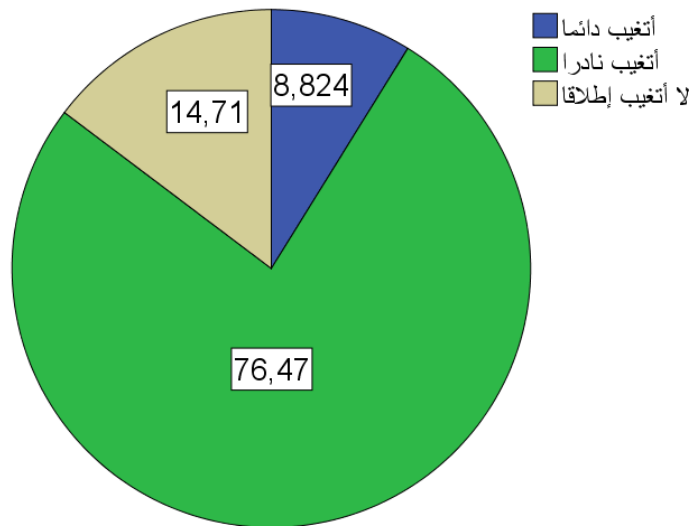
الدافعية مما قد يكون سببا في الإستياء الوظيفي و التغيب.

08 - نسبة تغيب عينة الدراسة:

الجدول رقم 3-16 : نسبة تغيب عينة الدراسة

التغيب	التكرار	النسبة
يتغيب دائما	3	8.8 %
يتغيب نادرا	26	76.5 %
لا يتغيب إطلاقا	5	14.7 %

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3-8)

يوضح لنا الجدول رقم (3-16) نسبة تغيب العينة, و أن نسبة التغيب مع ندرتها فهي مرتفعة بنسبة 76.5 % أما بالنسبة للأفراد الذين لا يتغيبون فهو بنسبة 14.71 %, بينما الذين يتغيبون دائما فهو موجود بنسبة 8.824 %.

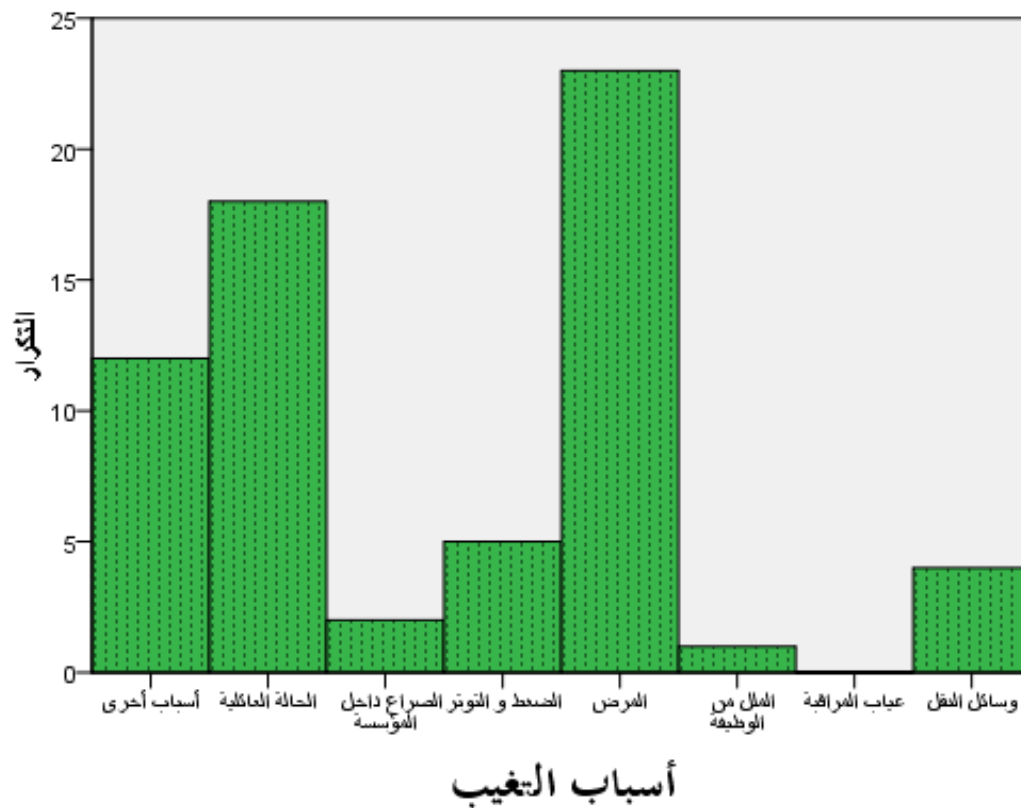
فيمكننا القول أن أغلب أفراد المؤسسة يتفادون التغيب دائما, ذلك لأنه قد يعرضهم إلى عقوبة ,خصم من الأجر و خصم من نسبة الأرباح السنوية, كما هو الملاحظ في نظام أجور المؤسسة أن كل حافز مادي له علاقة مباشرة مع نسبة الحضور , قد يعرض الفرد إلى أو عقوبة تأديبية تؤدي به الى الفصل النهائي من المنصب.

09- أسباب التغيب :

الجدول رقم 3-17 : أسباب تغيب عينة الدراسة

النسبة	التكرار	أسباب التغيب
35.4 %	23	المرض
6.2 %	4	وسائل النقل
27.7 %	18	الحالة العائلية
1.5 %	1	الملل من الوظيفة
3.1 %	2	الصراع داخل المؤسسة
7.7 %	5	التوتر و الضغط
18.5 %	12	أسباب أخرى

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3-9)

الفصل الثالث :دراسة ميدانية لظاهرة التغيب و دوران العمل في مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »

يوضح لنا الجدول رقم 3-17 أسباب التغيب عند عمال مؤسسة تهيئة و تعبيد الطرق, و التي تتمثل بنسبة كبيرة في المرض و هي بنسبة 35.4% ثم يليها الحالة العائلية بنسبة 27.7% , ثم أسباب أخرى بنسبة 18.5% , ثم التوتر و الضغط بنسبة 7.7% و وسائل النقل بنسبة 6.2% , ثم الصراع داخل المؤسسة بنسبة 3.1% و في الأخير يأتي سبب الملل من الوظيفة بنسبة 1.5%.

و من خلال ذلك يمكن أن نستنتج ان الأغلبية يتغيرون بسبب المرض أو الحالة العائلية كون أغلب عينة الدراسة متزوجون و لديهم مسؤولية تجاه أسرهم, و كما هو ملاحظ تواجد أسباب أخرى للتغيب كون هذه الظاهرة إجتماعية معقدة يمكن أن تمتد إلى أسباب متعددة.

و هذا ما قد يلاحظ أيضا من جدول رقم 3-5 المتمثل في توزيع عدد أيام الغياب حسب العذر, فإن عدد أيام الغياب بسبب المرض بنسبة مرتفعة جدا, و قد يسعى الفرد في بعض الأحيان لتبرير غيابه بالحالة المرضية كي يكون غيابه مبرر, لذلك فتوفر المؤسسة مركز صحي يراقب الأفراد و يصادق على وثائق الحالة المرضية.

و نلاحظ أيضا تواجد نوع من الضغط و التوتر داخل المؤسسة مما قد يؤدي إلى المرض و الإرهاق النفسي قد ينتج عنه تغيب الفرد عن العمل، و مشاكل في النقل يعاني منها العمال الذين يمكنون بعيدا عن المؤسسة, مما قد يؤدي إلى التأخر و التغيب عن العمل .

10- أجر العامل في المؤسسة و هل هو مناسب للعمل الذي يقوم به :

الجدول رقم 3-18 : أجر العامل في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الأجر مناسب للعمل
11.8%	4	نعم
61.8%	21	لا
26.5%	9	نوعا ما

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (3-18) أجر العامل و تناسبه مع العامل, يظهر أنه غير مناسب بنسبة 61.8 % ثم الأفراد الذين يرونه مناسب لعملهم بنسبة 26.5% و هي نسبة ضعيفة جدا, و في الأخير 11.8% من الأفراد الذين يرونه أن أجرهم مناسب.

يمكن أن نفسر هذه الظاهرة أن الأجر هو عامل أساسي من عوامل إشباع الحاجات الفيزيولوجية للفرد, و من هنا نرجع إلى هرم ماسلو, فعدم تحقيق المؤسسة لإكتفاء الفرد بالأجر يخل بالدافعية و التحفيز, فإن أغلبية الأفراد غير راضون عن الأجر في عملهم, و ذلك لأنه لا يناسب العمل او الجهد الذين يقومون به, مما قد يؤثر في نسبة تواجدهم و قد يتكون العمل أو يتغيبون و يتأخرون عن عملهم.

11- حرية المبادرة في إنجاز المهام :

الجدول رقم 3-19 : حرية المبادرة في إنجاز المهام

النسبة	التكرار	حرية المبادرة في إنجاز المهام
47.1%	16	نعم
32.4%	11	لا
20.6%	7	أحيانا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 3-19 نلاحظ أنه يوجد حرية المبادرة في إنجاز المهام بنسبة 47.1%, و يليها عدم وجود حرية المبادرة بنسبة 32.4 % ثم في الأخير بنسبة 20.6% بعض الأفراد يبادرون احيانا في انجاز مهامهم و أحيانا لا يمكنهم ذلك و هذا حسب العمل الذين يقومون به. و قد نفسر هذا الوضع حسب طبيعة العمل القائمة على الجدر في إعطاء حرية المبادرة بإعتبارها متفارية, فبعض الأشغال قد تحتاج إلى بعض الدقة, قد يستوجب على رئيس المشروع على متابعة العامل في خطوات عمله.

12- إجراءات الإدارة عند التغيب :

الجدول رقم 3-20 : إجراءات الإدارة عند التغيب

النسبة	التكرار	يتم إتخاذ الإجراءات عند التغيب
70.6%	24	نعم
14.7%	5	لا
14.7%	5	أحيانا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 3-20 يتضح أن غالبا تتخذ الإدارة إجراءات عند تغيب العامل في المؤسسة, و ذلك بنسبة 70.6%, بينما لا تتخذ الإجراءات بنسبة 14.7%, و تتخذها أحيانا بنسبة 14.7% أيضا.

فمن خلال هذه البيانات يمكن أن نقول أنه هناك سياسة و نظام يأخذ بعين الاعتبار ظاهرة التغيب كون المؤسسة مؤسسة اقتصادية و هدفها الربح فهي لا تتقبل أي نوع من الخسارات من تأخر أو تغيب في العمل, فإن إتخاذ الإجراءات يؤثر في وتيرة التغيب و قد يقلص منها.

13- العلاقة مع الزملاء في العمل:

الجدول رقم 3-21 : العلاقة بين الزملاء في العمل

النسبة	التكرار	العلاقة مع الزملاء
55.9%	19	جيدة
8.8%	3	سيئة
35.3%	12	عادية

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث :دراسة ميدانية لظاهرة التغيب و دوران العمل في مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »

يتضح من الجدول رقم (3-21) أن العلاقة مع الزملاء غالبا جيدة بنسبة 55.9% ثم يليها علاقة عادية بنسبة 35.3%، و في الأخير علاقة سيئة بنسبة 8.8% . و من هنا نرى أن العامل في المؤسسة له علاقات جيدة و عادية و التي تساعده على الشعور بالإستقرار و البقاء في المؤسسة، و العمل في محيط متلاحم و متماسك، مما يخلق دافعية لدى العامل قد تقلص من نسبة التغيب و دوران العمل و يتضح ذلك أيضا من خلال الجدول رقم (3-22) و الذي يوضح أيضا العلاقات بين الزملاء و تعاوهم في العمل :

الجدول رقم 3-22 : العمل في مكان الزميل عند تغيبه.

النسبة	التكرار	العمل في مكان الزميل عند تغيبه
67.6%	23	نعم
5.9%	2	لا
26.5%	9	أحيانا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

فمن الملاحظ في الجدول رقم (3-22) أن العامل يرضى بالعمل في مكان زميله إذا تغيب و ذلك بنسبة 67.6% و هي نسبة كبيرة، و قد يقوم بذلك أحيانا بنسبة 9% ، كما يرفض ذلك بنسبة 2%. و هنا يتبين أن العلاقات بين الزملاء قد تؤثر في ظاهرة التغيب، ذلك لأن رضا العامل القيام بأن ينوب زميله عند تغيبه له أثر إيجابي على نشاط المؤسسة و روح العمل الجماعي الذي قد يقلص من نسبة التكاليف الناتجة عن التغيب. و قد يعتبر عاملا من عوامل الاستبقاء الوظيفي و عدم ترك العمل.

14- التكوين و خدمة النقل في المؤسسة

الجدول رقم 3-23: التكوين في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإستفادة من التكوين في المؤسسة
44.1%	15	نعم
55.9%	19	لا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-23) يتضح أن نسبة عدم الإستفادة من التكوين مرتفعة بنسبة 55.9% عن نسبة الإستفادة بنسبة 44.1%. فلاحظ أن العمال لم يستفيدوا بنسبة كبيرة من التكوين و هذا قد يؤثر على الدافعية و ارتفاع نسبة التأخر والتغيب في العمل و قد يؤدي ذلك لترك المنصب أو حتى تنامي وتيرة حوادث و أخطار العمل.

الجدول رقم 3-24 : النقل في المؤسسة

النسبة	التكرار	توفر خدمة النقل في المؤسسة
67.6%	23	نعم
29.4%	10	لا
2.9%	1	أحيانا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-24) أن توفير المؤسسة لخدمة النقل بنسبة 67.6%، و قد لا توفرها بنسبة 29.4% فقط، و قد توفرها أحيانا بنسبة 2.9%.

نستنتج من ذلك المؤسسة توفر للعمال خدمة النقل بنسبة كبيرة, كون تواجد بعض الورشات بعيدة عن السكن , و قد أبرمت المؤسسة إتفاقيات مع مؤسسة نقل خاصة تعمل على مدار الأسبوع لنقل العمال في أوقات العمل و يعتبر هذا من السياسات و التدابير التي تتخذها المؤسسة لتفادي التأخر و التغيب عن العمل.

14- علاقة العمال مع رؤساءهم

علاقة العامل مع الرئيس المباشر	التكرار	النسبة
جيدة	19	55.9%
عادية	12	35.3%
سيئة	3	8.8%

الجدول رقم 3-25 : علاقة العامل مع رئيسه المباشر.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (3-25) أن العلاقة بين العامل و رئيسه المباشر جيدة في أغلب الحالات بنسبة 55.9%, و عادية بنسبة 35.3%, بينما هي سيئة عند بعض الأفراد بنسبة 8.8% فقط.

فالعلاقة الجيدة بين العامل و رئيسه المباشر, هو تحفيز معنوي يسهل على العامل المحافظة على أوقات عمله و إحترام النظام و سياسات الإدارة, و هذا ما يجب أن تستمر فيه المؤسسة من أجل ضمان إستقرار اليد العاملة فيها.

الجدول رقم 3-26 : التحدث مع الرئيس المباشر .

النسبة	التكرار	التحدث مع الرئيس المباشر في اطار إنجاز المهام
64.7%	22	نعم
23.5%	8	لا
11.8%	4	أحيانا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-26) أن هناك نسبة مرتفعة ب 64.7 % من الأفراد الذين يتحدثون مع رئيسهم المباشر في إطار إنجاز مهامهم, ثم بنسبة 23.5% الذين لا يتحدثون مع رؤساءهم فيخضعون لأوامره, أما بنسبة 11.8% الذين يتحدثون أحيانا مع رؤساءهم المباشرين,

و من هنا يتضح جليا العلاقة بين العمال و رؤساءهم و ما يؤكد لنا نتائج السؤال السابق, فيوجد إتصال جيد بينهم و هذا ما يسهل ظروف العمل و كما تم ذكره سابقا, فإن الاتصال له دور كبير في الشعور بالإستقرار في العمل و التقليل من نسبة التغيب و التأخر في العمل.

15- الشعور بالاستقرار في العمل

النسبة	التكرار	الشعور بالإستقرار في العمل
47.1%	16	نعم
11.8%	4	لا
41.2%	14	أحيانا

الجدول رقم 3-27 : الشعور بالإستقرار في العمل.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-27) أن نسبة الشعور بالاستقرار تساوي 47.1% , و ان الشعور من حين لآخر بالاستقرار بنسبة 41.2% , و في الأخير عدم الشعور إطلاقا بالاستقرار بنسبة 11.8%. و قد يمكن أن يكون وجود هذا الشعور النسبي بعدم الاستقرار في العمل يرجع إلى نوع عقد العمل كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) أن نسبة المتعاقدين بنسبة 71.37%.

16- الرعاية الصحية في مكان العمل :

النسبة	التكرار	الرعاية الصحية في مكان العمل
55.9%	19	نعم
17.6%	6	لا
26.5%	9	أحيانا

الجدول رقم 3-28 : الرعاية الصحية في مكان العمل.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-28) يتضح لنا أن في الغالب يوجد الرعاية الصحية بنسبة 55.9% , بينما وجودها من حين لآخر بنسبة 26.5% , كما ان بعض الأفراد لم يتلقوا الرعاية الصحية بنسبة 17.6%. و من خلال هذا يمكن القول ان المؤسسة تساهم في الخدمة الصحية التي يحتاج إليها العامل في حالة المرض و الحوادث , ووجود مصلحة الطب الاجتماعي كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة, يلعب دورا مهما في الوقاية من المرض و متابعته و هذا ما يؤثر بطريقة إيجابية على نسبة التغيب بدون عذر, و توفير الطب المجاني قد بخفض من تكاليف العامل إثر زيارته لأطباء خارج المؤسسة.

17- توفر الأدوات والوسائل المطلوبة لإنجاز العمل :

النسبة	التكرار	توفير الأدوات و الوسائل لإنجاز العمل
26.5%	9	نعم
23.5%	8	لا
50%	17	أحيانا

الجدول رقم 3-29: توفير الأدوات و الوسائل لإنجاز العمل

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-29) يتضح لنا وجود نقص في توفير الأدوات و الوسائل لإنجاز العمل و ذلك بنسبة 26.5% و يتم توفير من حين لآخر بنسبة 50%, و هذا يؤثر سلبيا على نسبة الحضور, و قد يقلص من نسبة المسؤولية اتجاه عملهم , فالنقص في أدوات ووسائل العمل قد يثبط العمال في مختلف نشاطاتهم مما قد يؤدي الى التأخر و التغيب.

18- العمل لساعات إضافية دون المطالبة بتعويض :

النسبة	التكرار	العمل لساعات إضافية بدون المطالبة بتعويض
29.4%	10	نعم
55.9%	19	لا
14.7%	5	أحيانا

الجدول رقم 3-30 : العمل لساعات إضافية دون المطالبة بتعويض

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-30) يتضح أن غالب العمال يرفضون العمل لساعات إضافات بدون أجر أو تعويض بأيام راحة مثلا, فالعامل يعمل لأجل الأجر فقط, و ذلك لعدم تكافؤه مع إحتياجاته الفيزيولوجية كما هو موضح أيضا في الجدول رقم 3-17 و قد يسعى بذلك للعمل في مكان آخر لتحصيل الإكتفاء.

كما يمكن أن نقول بالنسبة للأفراد الذين يعملون دون المطالبة بتعويض, قد يكون ذلك بسبب مكانتهم الوظيفية أو علاقتهم مع رئيسهم المباشر.

19- المشاركة في الرأي في إنجاز المهام :

النسبة	التكرار	المشاركة في الرأي
%61.8	21	نعم
%23.5	8	لا
%14.7	5	أحيانا

الجدول رقم 3-31: المشاركة بالأراء في إنجاز المهام

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-31) أن أغلب عمال المؤسسة يشاركون بأرائهم في إنجاز مهامهم بنسبة %61.8, و هذا ما يساعد العامل على الإحساس بالمسؤولية تجاه عمله, و قد يؤثر إيجابيا على نسبة التغيب و دوران العمل.

20- الإحساس بالتقدير من طرف المسؤول :

النسبة	التكرار	الإحساس بالتقدير
41.2%	14	نعم
35.3%	12	لا
23.5%	8	أحيانا

الجدول رقم 3-32: الإحساس بالتقدير.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-32) يتضح أنه يوجد إحساس بالتقدير بنسبة متوسطة 41.2%، و هي متقاربة مع الافراد الذين لا يحسون بالتقدير من طرف مسؤولهم عند إنجاز عملهم، فيمكن إعتبارها نسبة مرتفعة مقارنة مع عدد العمال الإجمالي، مما قد يؤثر سلبا على مردودية الأفراد إلى جانب الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة.

21- الرضا عن ظروف العمل في المؤسسة :

النسبة	التكرار	الرضا عن ظروف العمل
20.6%	7	نعم
32.4%	11	لا
47.1%	16	أحيانا

الجدول رقم 3-33: الرضا عن ظروف العمل.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-33) نلاحظ وجود نسبة الرضا عن ظروف العمل ضعيفة ب 7% فقط، و يوجد شعور بالرضا أحيانا بنسبة 47.1%، و عدم الرضا بنسبة 32.4%.

قد يرجع ذلك إلى عدم رضا الأفراد عن نظام الأجور المعمول به في المؤسسة و عدم تناسبه سواء مع العمل الذين يقومون به و أيضا بالنسبة لمؤهلاتهم العلمية, و هذا مما قد يعمل على التقليل من أداء الأفراد و دافعيتهم على العمل, مما قد يؤدي بارتفاع وتيرة التغيب و دوران العمل.

22- وسائل الحماية و الأمن في مكان العمل :

النسبة	التكرار	وسائل الحماية و الأمن
50%	17	نعم
20.6%	7	لا
29.4%	10	أحيانا

الجدول رقم 3-34: وسائل الحماية و الأمن في العمل.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-34) يتضح أن وجود وسائل الحماية و الأمن بنسبة 50% بينما تتواجد أحيانا بنسبة 29.4% , و في الأخير قد تكون مفقودة بنسبة 20.6%. و هنا يمكن القول أن هناك نقص في وسائل الحماية و الأمن , و التي تقوم بحماية العامل من الحوادث و الأخطار الناجمة عن العمل , كما أن من خلال عرضنا للإستبيان , ذكر لنا بعض العمال أنه رغم تواجد وسائل الحماية فالبعض لا يستعملها إطلاقا, نظرا لنقص الرقابة على الأفراد أو لعدم وجود حملات تحسيسية كافية لإجبار الأفراد على تفادي حوادث و أخطار العمل.

23- التجنيد و العمل في مناصب مختلفة في المؤسسة :

النسبة	التكرار	العمل في مناصب مختلفة في المؤسسة
55.9%	19	نعم
44.1%	15	لا

الجدول رقم 3-35: العمل في مناصب مختلفة في المؤسسة.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-35) نلاحظ أن عملية التجنيد مفعلة في المؤ

/9*+سنة و قد تجنيد 55.9% من أفراد العينة, و هذا ما يسمح لهم بالتدريب على مناصب مختلفة. و هذه الطريقة تساعد العامل على نيابة أحد العمال عند غيابه و التحكم في الضرر الناتج عنه, لذلك فإن آلية التجنيد تلعب دورا مهما في التقليل من نسبة الغياب و دوران العمل, كون العامل يتأقلم مع عدة مناصب في نفس الوقت مما يسمح له أيضا باكتساب الخبرة .

24- ترك العمل و مغادرة المؤسسة :

النسبة	التكرار	مغادرة المؤسسة و ترك العمل
61.8%	21	نعم
17.6%	6	لا
20.6%	7	لا أدري

الجدول رقم 3-36: ترك العمل و مغادرة المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث :دراسة ميدانية لظاهرة التغيب و دوران العمل في مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »

من خلال الجدول رقم (3-36) نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة يغادرون المؤسسة إذا أتاحت لهم الفرصة, و هذه النسبة قد تفسر عدم رضا الأفراد عن ظروف العمل و المؤسسة سواء عوامل تنظيمية من أجر أو ظروف العمل أو عوامل خارجية مثل الحالة العائلية و المرض. و هذا مما قد يرفع نسبة دوران العمل في المؤسسة و قد يؤدي ذلك إلى تكاليف إضافية . إلا أن اعتماد المؤسسة على التجنيد قد يساعدها على التقليل من تلك النسبة, و المحافظة على الاستقرار في العمل.

خاتمة:

فمن خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق STARR و بتحليل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال عينة مكونة من 37 عامل, 76.5% منهم متحكمين و منفذين قد تم استنتاج أن من أهم العوامل التي تؤثر على ارتفاع نسبة التغيب في المؤسسة ألا و هو عدم الرضا عن تدهور نظام الأجور المعمول به, و قد تبين من خلال النسبة التي بلغت 61.8% (الجدول رقم 3-17), و الذي قد لا يسمح بتحقيق إكتفاء الفرد و إشباع الحاجات الفيزيولوجية للفرد نظرا لمستوى أجره, و الذي يؤثر مباشرة على سلوكياته, طبقا لنظرية ماسلو للحاجات, و هذا ما ينعكس على الأداء و الإنتاجية, فيمكن للفرد أن يتغيب للعمل في مكان آخر أو للعمل خارج أوقات الدوام, و الذي يسبب الإرهاق الذي يؤثر بدوره سلبيا على نسبة تواجد الفرد في عمله, كما يعتبر هذا العامل أي الأجر سببا رئيسا في ترك المنصب , و ارتفاع دوران العمل إلى جانب عامل آخر قد يؤثر في تفشي ظاهرة التغيب و دوران العمل, ألا و هو الشعور بعدم استقرار الفرد كون نوع عقد العمل الذي تعتمد عليه المؤسسة في توظيفها الخارجي للأفراد, و ذلك حسب مدة مشاريعها وورشاتها فإنها تعمل على ابرام عقود محدود المدة, فقد يسعى الفرد في البحث عن الاستقرار في منصب آخر في مؤسسة مختلفة. كما أن وجود عوامل تنظيمية أخرى تفسر الظاهرة من : ترقية, تكوين و التي لم يستفد منها عدد كبير من أفراد المؤسسة فهذا يؤثر أيضا سلبا على دافعية الفرد, فلا يساعده على أداء مهامه فيتأخر أو يتغيب عن عمله, و مما نلتفت له هو وجود عوامل أخرى شخصية تؤثر على ظاهرة الغياب من مرض, حالة عائلية, ضغط و توتر و أسباب أخرى و أيضا عوامل بيئية كبعد السكن عن مكان العمل و محيط العمل بحد ذاته, لذلك فإن العوامل الشخصية و البيئية لا تكفي لتفسير الظاهرة, بل يوجد عوامل تنظيمية و التي تعتبر مصدرا رئيسيا لفهم الظاهرة, مما ينفي الفرضية الثانية لدراستنا و هي ان العوامل ذات طابع شخصي ليست هي من العوامل الرئيسية لظاهرة التغيب في المؤسسة, مع وجود بعض الجوانب الإيجابية في المؤسسة مثل : علاقات العمل بين الأفراد و بين رؤسائهم

المباشرين, و بين الأفراد أنفسهم كونهم ينوبون عن بعضهم عند الغياب ,فعلى المؤسسة أن تستثمر في تلك العلاقات.

فالمؤسسة تأخذ بعين الإعتبار ظاهرة الغياب, و ذلك بالتدابير التي تتخذها كتسليط عقوبات على العامل المتغيب , توفير وسائل النقل, سياسية التجنيد, فهذا لم يجدي نفعا للحد من الظاهرة إطلاقا ,كون أسباب الظاهرة و عواملها متعددة مما يؤكد الفرضية الأولى أنه رغم كل الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة للتقليل من ظاهرة التغيب, تبقى بدون جدوى, كما تم الإشارة سابقا إلى أن مستوى الأجر يبقى من العوامل الرئيسية الأساسي لتلبية حاجات الفرد من طعام و ملبس و مسكن, فإن لم يتم إشباعها بالكلية قد يؤثر مباشرة في دافعيته للعمل, فقد يتغيب أو يترك المنصب مما قد يرفع من نسبة دوران العمل. فلذلك يجب على مسؤولي الموارد البشرية أن تتكيف مع أفرادها, لمعرفة حاجاتها بإنشاء مصلحة خاصة كمصلحة التدقيق الاجتماعي تعتمد على نظرية ماصلو للحاجات التي لها أهمية كبير في تحديد الطرق المثلى للتقليل من الظاهرتين.

الخاتمة

فمن خلال دراستنا يمكن القول أن ظاهرة التغيب و دوران العمل تبقى إشكالية فريدة من نوعها في نظر المؤسسة , و التي لا يمكن إيجاد حلا نموذجيا لها, فالغياب في العمل كما عرفه أنفا أنور سلطان أحمد يمكن أن يكون رد فعل للتعبير عن إستياء العامل من ظروف العمل و الذي تقل حدته عن الإستقالة و ترك الوظيفة, و قد يرجع إلى أسباب أخرى مثل المرض,غير ان الكثير من الأسباب تعتبر غير حقيقية و مغالى فيها.

فإن تعدد أنواع الغياب في المؤسسة من : تغيب مستعصي , تغيب بترخيص, تغيب مقنّع... الخ قد يوضح أن المسألة معقدة بحد ذاتها, و أن الطرق المتخذة للحد منها تحتاج لدراسة سلوكيات الفرد في عمله , و ذلك بالإعتماد على النظريات المفسرة للظاهرة مثل نظرية هرزبرج التي توضح أهمية بيئة و ظروف عمل الفرد, و نظرية ماصلو التي تم التركيز عليها في دراستنا, و التي سلطت الضوء على تسلسل الحاجات عند الفرد و نظرية ماكريجور التي اعتنت بدراسة دافعة و سلوك الفرد.

كما أن الدراسات السابقة التي تم التطرق لها, قد أدلت بنتائج مختلفة حول ظاهرة التغيب و دوران العمل من عدة نواحي, حسب طبيعة نشاط المؤسسة و حسب الأفراد و ظروف العمل, طبعاً مع أهمية الزمان و المكان و ذلك باستهداف عدة زوايا للظاهرة منها : التعرف على حجم تغيب المرأة العاملة, دراسة و تحديد العوامل المسببة لغياب العمال, ظاهرة الغياب لعوامل صحية و العوامل الاجتماعية التي تؤثر عليها, أسباب تسرب العمال, أثر جماعات العمل في دوران العمل, مصادر الضغط المهني و تأثيره على ظاهرة التغيب.

بينما من خلال دراستنا الميدانية لظاهرة التغيب في المؤسسة و تطرقنا الى النظرية المفسرة لها, يظهر جليا أن العوامل التي تعتبر مصدرا لها قد تتعدد, و ذلك باختلاف نمط تسيير المؤسسة و إطارها التنظيمي الذي يعطي نظرة واسعة عن الظروف التي يعمل فيها الفرد , و الحوافز التي يمكن أن يستفيد منها مقابل إنجاز عمله. لذلك فإنه يمكن القول أن ظاهرة التغيب يمكن حساب نسبتها لكن لا يمكن التعرف على أنواع التغيب التي يمكن أن تتفادها.

فإن أسبابها قد تكون حسب الحالة المهنية ,تنظيمية ,ذات طابع شخصي و بيئية متعلقة بالمحيط الخارجي كالإستياء الوظيفي من خلال تدني الأجر, ظروف العمل و وسائله, الصراعات داخل المؤسسة, الحالة العائلية و الصحية للفرد, بعد السكن... الخ.

فعلى المؤسسة أن تركز على أهم العوامل التي تؤثر في تفشي التغيب و ذلك للحد منها بصفة مناسبة, و يمكن ذلك بالاهتمام باحتياجات الفرد و التي أساسها في دراستنا و هو تحسين نظام الأجور بما يتناسب منصب العمل و الذي يعتبر العامل الأساسي لإشباع الحاجات الفيزيولوجية كما تم توضيحه سابقا في نظرية ماصلو, و العمل كذلك على

تمكين الكفاءات من الترقية و التكوين للحفاظ على الاستقرار و التقليل من دوران العمل و التقليل من أخطار و حوادث العمل . فلذلك يجب على جميع مسؤولي و مديري المؤسسة الإهتمام بأسباب الظاهرة و عواملها, و العمل على برامج للتوعية و الإستثمار في علاقات العمل كون العلاقات الجيدة التي لاحظناها في المؤسسة التي تطرقنا لها في دراستنا الميدانية تعد من الإيجابيات التي تساعد على التقليل من ظاهرة التغيب و دوران العمل.

فإن تعدد آثار ظاهرة الغياب في العمل و التي تتمثل في : إعاقة الإنتاجية, الاستخدام الزائد عن الحاجة للعمال , المناوبة لأفراد أقل مهارة , التنقلات الفورية الغير مبرمجة للعامل , احداث فجوة في برنامج المؤطرين, ... قد تولد تكاليف بالغة , فإن العمل على القضاء على هذه الظاهرة يجب أن يكون من الانشغالات الرئيسية لكل مؤسسة.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

1. أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي, دار النهضة العربية , بيروت 1983 .
2. أحمد زكي بدوي, علاقات العمل و الخدمة الاجتماعية العمالية , دار الجامعات المصرية , الإسكندرية 1986,
3. أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, 2004.
4. إبراهيم احمد داوود احمد , " أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي " , رسالة ماجستير , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , 2016.
5. تاوريريت نور الدين بشير, نظرية المنظمة و التنظيم, الطبعة الأولى, عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع, الأردن, 2015 .
6. حمد المطيري الحميدي, أثر دوران العمل على الأداء المالي, رسالة ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, عمان, السنة الجامعية 2011/2012.
7. خديجة حريق , " معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب" , مجلة التنظيم و العمل , جامعة معسكر , المجلد 5 , العدد 8.1 مارس 2016.
8. ستيفن اكرويد , بول طومبسون , سوء السلوك التنظيمي ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي, الطبعة الأولى, دار الفجر للنشر و التوزيع , القاهرة , 2002.
9. سهيلة محمد عباس , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الثانية , دار وائل للنشر , الأردن , 2006 .
10. سيد أحمد ستي, دباب زقاي , " أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الإلتزام الوظيفي كمتغير وسيط" , المجلة المغاربية مناهجت منظمات , جامعة أبو بكر بلقايد, تلمسان, العدد 1 أبريل 2016.
11. الشماع خليل محمد حسن و حمود خضير كاظم, نظرية المنظمة, الطبعة الثانية, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان, 2005.
12. طلعت إبراهيم لطفى , " جماعات العمل الغير رسمية و مشكلة دوران العمل داخل المصنع : دراسة ميدانية لعينة من العاملين الذين تركو العمل بمصنع النسيج في مدينة بني سويف " , المجلة المصرية للتنمية و التخطيط, معهد التخطيط القومي, القاهرة, مج3 , العدد 01 , يونيو 1995.

13. عبد الحميد محمد خولة, "الأجور و الحوافز و تأثيرها على معدل دوران العمل : حالة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية ببابل", مجلة جامعة بابل للعلوم الإدارية و القانونية , المعهد الفني بجامعة بابل, العراق, مج10, العدد06, 2005.
14. عبد الكريم ناهدة حافظ , " دراسة ميدانية عن ظاهرة غياب العمال في الشركة العامة للخياطة" , مجلة الأدب , جامعة بغداد, كلية الأدب , العدد 28 , 1980 .
15. عبد الغفار حنفي , إدارة الأفراد , الدار الجامعية , بيروت 1989 ص 90 .
16. عدنان نظر ناصر , " ظاهرة الغياب و علاقتها بالخصائص الاجتماعية و الاقتصادية للعمال : دراسة اجتماعية ميدانية في معمل إسمنت المثني" , مجلة كلية التربية , جامعة بابل, كلية التربية , العراق, العدد01 , يناير 2008 .
17. عزيزون زهية , التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير, جامعة 20 أوت , سكيكدة, السنة الجامعية 2007/2006 .
18. علي إسلام الفار, "تغيب المرأة العاملة في الصناعة", حولية كلية البنات, جامعة عين الشمس, كلية البنات, مصر, العدد 08, 1974, ص 01.
19. فايز عبد القادر مناور المجالي, "الغياب عن العمل لدى العاملين في مصانع شركة البوتاس العربية بمحافظة الكرك" , مؤتة للبحوث و الدراسات للعلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة مؤتة, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , الأردن, المجموعة 23, العدد06, 2008 .
20. كامل بربر, إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي, الطبعة الثانية, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع, لبنان , 2000 .
21. لويس معلوف اليسوعي , المنجد الأبجدي, دار المشرق, بيروت , الطبعة الخامسة, 1986.ذ
22. ماجد محمد صالح , "العلاقة بين دوران العمل و الرضا الوظيفي" , مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية, كلية الإدارة و الاقتصاد, العراق, المجلد 2 , العدد 3 , 2006 .
23. مايكل آرسترونج , الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية , ترجمة إناس الوكيل , الطبعة الأولى , مجموعة النيل العربية , القاهرة , 2008 .
24. محمد إسماعيل بلال , السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق, دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية, 2005.
25. محمد بن عبد الوهاب علي , مقدمة في الإدارة, الطبعة الأولى, معهد الإدارة العامة, 1979.
26. محمد جودت فارس, "أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و بتكلفة الاستثمار البشري" , أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة أبو بكر بلقايد , تلمسان , السنة الجامعية 2010/2009 .

27. محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية.
28. محمد سعيد أنور سلطان, إدارة الموارد البشرية, دار الجامعة الجديدة للنشر, الإسكندرية, 2003 .
29. محمد ممدوح ختلان, " العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل و استقرار العاملين ", مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية, كلية الإدارة و الاقتصاد, العراق, المجلد 17, العدد 10, 2010.
30. محمد نظير رياض, " تحليل لظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل بين عمال الحركة بهيئة النقل العام بالقاهرة ", المجلة المصرية للدراسات التجارية, جامعة المنصورة, كلية التجارة, مج18, العدد 03, 1994.
31. مساعدة ماجد عبد المهدي, إدارة المنظمات : منظور كلي, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان, 2013.
32. مسلم عبد الله, دراسة واقع أهم ممارسات التسيير البشري بالمؤسسة الجزائرية, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية, جامعة أبي بكر بلقايد, تلمسان. السنة الجامعية 2016-2017.
33. مصطفى نجيب شاوش, إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد, الطبعة العربية الأولى, دار الشروق للنشر و التوزيع, الأردن, 2007.
34. نبيلة فريج, " الضغط المهني و علاقته بالتغيب لدى عمال مركب الحديد و الصلب عنابة ", مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية, مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع, الجزائر, العدد15, ديسمبر 2018.
35. نوري منير, تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 2010 .
36. يزيد صالح محمد يزيد, التدقيق الاجتماعي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية, الطبعة الأولى, دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع, عمان, 2016.

المراجع باللغة الفرنسية :

1. ALAIN Bruno, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition, Ellipsis, Paris, 2005.
2. Anne hevalier, Marcel Goldberg, « l'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé », revues des sciences sociales et santé, vol10, N03, Septembre 1992 .
3. Charlotte Antoine, L'absentéisme dans les entreprises publiques, Master Management, faculté des sciences économiques, Université de Champagne-Ardenne Reims, France, Année 2009/2010.

4. Denis Monneuse, **l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action** , édition afnor , Paris ,2009.
5. Grawitz Madeleine, **les méthodes des sciences sociales**, édition dalloz, paris, 2001.
6. Gregor Bouville , « **L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel** »,L'état des entreprises 2012, coord. A. Pezet et G. Nogatchewski, Paris, La Découverte, 2011.
7. Guillot Olivier , Guillot Sabine chaupin, « **les déterminants individuels de l'absentéisme au travail , une comparaison européenne** » , revue économique, presse des sciences politiques, Vol 62 , 03/2011.
8. Idir Mahtout ,**Audit social : outil au service de la performance des entreprise**,Thèse de magister,Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou , 2016/2017.
9. Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines**, 4ème édition Dalloz, Paris,2002.
- 10.Jean.Marie Peretti **gestion des ressources humaines**, librairie, vuibert, 5ème édition, paris 1994.
- 11.Manon Albert,**Absentéisme au travail : l'absence comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'inquités perçues**,Mémoire de maîtrise en gestion des organisations, Université de Québec a chicoutiml,Année 2005.
- 12.Pierre Jardiller , Henri Baudin , **l'absentéisme : mythes et réalités** , 2eme edition , entreprise moderne d'édition, Paris ,1984.
- 13.Sophie Michaudet , **L'influence des trois formes de tensions de rôle sur l'absentéisme et l'intention de départ du personnel infirmier** ,Thèse de doctorat en science de gestion, université de Jean moulin , lyon 3 , 2015.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Mehmet.C.Kocakulah ,« **Absenteeism Problems And Costs: Causes, Effects And Cures** » ,international business and economic Research journal,Volume15,number3,may/june2016.

2. Muhsen.A.Makhamreh" ,**Determinants of absenteeism and turnover rates in jordan business form** " مجلة دراسات للعلوم الإنسانية, الجامعة الأردنية, عمادة البحث العلمي ,مج 12, العدد 05-1985
3. Thoranna Hronn Thorsdottir,« **Absenteeism and the effectiveness of absence management and health policies** »,MSc in human resources and organizational psychology, Reykjavik university, island,2018.
4. Vuyisile Mabindisa , « **impact of staff turnover on organisational effectiveness and employee performance** » ,Master of technology human resource management , faculty of management science,Durban universirty ,South africa ,2013.

الفهرس

الفهرس

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
أ	الإهداء.....
ب	الشكر و التقدير.....
ج	الملخص.....
ح	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول.....
ر	قائمة الأشكال.....
ز	قائمة الملاحق
س	قائمة الإختصارات و الرموز.....
1	المقدمة العامة.....
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لظاهرة التغيب و دوران العمل	
8	المبحث الأول : تطور نمط التسيير في المؤسسة.....
8	المطلب الأول : المدرسة الكلاسيكية.....
9	1- نظرية البيروقراطية.....
9	2- نظرية الإدارة العلمية.....
11	3- نظرية التقسيمات الإدارية.....
13	المطلب الثاني : المدرسة السلوكية.....
13	1- نظرية العلاقات الإنسانية.....
14	2- نظرية التفاعل.....
15	3- نظرية سلم الحاجات لماسلوا.....
16	4- نظرية ماكريغور.....
17	المطلب الثالث : المدرسة الحديثة.....
17	1- نظرية النظم.....
18	2- المدرسة الكمية في الإدارة.....
19	3- النظرية الموقفية.....

20	المبحث الثاني : مقارنة مفاهيمية لظاهرة التغيب.....		
20	المطلب الأول : الإنضباط بمواعيد العمل.....		
21	المطلب الثاني : مفهوم التغيب.....		
24	المطلب الثالث : أنواع التغيب.....		
24	1- التغيب القانوني.....		
25	2- التغيب المقنّع.....		
25	3- التغيب اللاإرادي.....		
25	4- التغيب الإرادي.....		
25	5- التغيب الإضطراري.....		
26	المطلب الرابع : النظريات المفسرة لظاهرة التغيب.....		
26	1- نظرية هرزبرج ذات العاملين و ظاهرة التغيب.....		
27	2- نظرية ماسلو للحاجات و ظاهرة التغيب.....		
28	3- نظرية ماكربجور و ظاهرة التغيب.....		
29	المبحث الثالث : ظاهرة التغيب في المؤسسة.		
29	المطلب الأول : أسباب التغيب.....		
36	المطلب الثاني : آثار التغيب في المؤسسة.....		
37	المطلب الثالث : قياس التغيب.....		
37	1- معدل تعدد الغياب.....		
38	2- معدل شدة الغياب.....		
38	3- معدل ساعات العمل المفقودة.....		
39	المطلب الرابع : طرق الحد و الوقاية من التغيب.....		
41	المبحث الرابع : دوران العمل في المؤسسة.		
41	المطلب الأول : التدقيق الاجتماعي.....		
41	1- مفهوم التدقيق الاجتماعي.....		
42	2- خصائص التدقيق الاجتماعي.....		
42	المطلب الثاني : مفهوم دوران العمل.....		
45	المطلب الثالث : أسباب دوران العمل.....		

47	المطلب الرابع : مؤشرات دوران العمل.....		
50	الفصل الثاني : الدراسات السابقة لظاهرة التغيب و دوران العمل		
52	1- دراسة علي إسلام الفار (1974).....		
53	2- دراسة ناهدة عبد الكريم حافظ (1980).....		
55	3- دراسة Muhsen.A.Makhamreh (1985).....		
56	4- دراسة Anne chevalier و Marcel Goldberg (1988).....		
57	5- دراسة محمد نظير رياض (1994).....		
58	6- دراسة طلعب إبراهيم لطفي (1995).....		
59	7- دراسة خولة عبد الحميد محمد (2005).....		
60	8- دراسة عدنان مطر (2008).....		
62	9- دراسة فايز عبد القادر مناور المجالي (2008).....		
63	10- دراسة Sabine chaupin و Guillot olivier (2011)....		
64	11- دراسة فريج نبيلة (2018).....		
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لظاهرة التغيب و دوران العمل في مؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »			
69	المبحث الأول :بطاقة فنية لمؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »		
69	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة تسوية تهيئة و تعبيد الطرق « STARR »		
76	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....		
77	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.....		
77	المطلب الأول : عينة الدراسة.....		
84	المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة و تحليلها.....		
103	الخاتمة العامة.....		
106	قائمة المراجع.....		
112	الملاحق.....		
121	الفهرس.....		