وزارة التـــعليـم العالـي والبحث العلـمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

علم الاجتماع عمل وتنظيم

إستراتيجيات تقليل الغياب الوظيفي وأثره على تحسين بيئة العمل

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم

إعداد الطالب:

رومان عائشة

كسيري حليمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ المشرف: إمخلاف رياض

رئيس اللجنة: درقاوي عمر (الأستاذ المساعد أ)

الأستاذ المناقش: بن شارف حسين (الأستاذ المحاضر أ)

الموسم الجامعي 2024 / 2025

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، حمدا طيبا مباركا فيه ملء السماوات والأرض وملء ما بينهما وملء ما شاء من شيء بعد، والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد.

شكرا لله عز وجل أولا وأخيرا فهو الذي أعاننا على إكمال هذه الدراسة.

وبعد ذلك نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذنا إمخلاف رياض، الذي كان له الفضل الكبير في هذه المذكرة، لقد كان إشرافك مصدر إلهام ودافع لنا لتحقيق هذا الإنجاز فلولا توجيهاتك القيمة وتشجيعك المستمر، لما تمكنا من الوصول إلى هذه المرحلة بكل ثقة وتباث،

فلك منا كل الامتنان والاحترام، نسأل الله أن يجزيك عنا خير الجزاء.

إهداء 1

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها التعب والفرح، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي فالحمد لله على فرصة البدايات وبلوغ النهايات.

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الإنسانة العظيمة التي لطالما تمنت أن تقر عينها لرؤية هذا اليوم.

أمي العزيزة

إلى من كلل العرق جبينه، ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفي نوره بقلبي أبدا، من بذل الغالي والنفيس واستمديت قوتي واعتزازي بذاتي.

والدي العزيز

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، فكانوا أنابيع ارتوي منها، إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني الذي كانوا عونا لي في رحلة بحثي.

إلى أخي الغالي وأخواتي الغاليات

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا

نحو النجاح في مسيرتنا العلمية، إلى من أفاضتني بمشاعرها ونصائحها المخلصة.

رفيقة دربي وصديقتي الغالية حنان

أهديكم هذا الإنجاز وثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول تمراثه، بفضله سبحانه وتعالى والحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

حليمة

إهداء 2

الحمد لله على لذة الإنجاز و الحمد لله عند البدء والختامّ، وبكل حب أهدي ثمرة تخرجي ونجاحي إلى:

الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، من علمني أن النجاح كفاح وسلاحه العلم والمعرفة، داعمي وسندي واعتزازي...أبي العزيز.

إلى نبع الحنان ومصدر القوة، إلى التي احتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها التي علمتني أن النجاح يبدأ بخطوة وثقة بالله...أمي الغالية.

إلى من كن الأمان لقلبي، والبلسم لروحي، والضحكة التي تخفف عني عناء الأيام، من شاركنني الحلم، من كانت أياديهن دوما ممدودة بالعون والمحبة، فكن النور حين أظلمت طرقي، والسند حين مالت خطواتي...أخواتي الغاليات.

إلى من كانو لي عونا لا يخيب، وسندا لا يميل، من كإنو في صمتهم دفء، وفي حضورهم طمأنينة من كانو لي ظلا لا يزول وظهرا لا ينكسر...إخوتي الأعزاء.

إلى التي كانت أكثر من أخت، التي كانت الداعم الأوفى والسند الأصدق والروح التي آمنت بي ورفيقة الدرب في كل خطوة، شكرا لكي على كل ضحكة وكل لحظة دعم وكل كلمة طيبة أدام الله صداقتنا...صديقتي حليمة.

في الأخير إلى عائلتي كبيرهم وصغيرهم، لكم أهدي هذا الإنجاز بكل فخر وامتنان.

عائشة

فهرس الموضوعات

شكر وعرفان

الإهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة ..... أ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد.....**1**

1. إشكالية الدراسة.....**2**

2. الفرضيات.....**2**

3. أهمية الدراسة.....**3**

4. أسباب اختيار الموضوع.....**3**

5. أهداف الدراسة.....**3**

6. تحديد المفاهيم.....**3**

7. الدراسات السابقة.....**4**

8. المجال الزماني والمكاني للدراسة..... **5**.

9. المنهج المستخدم وتقنيات البحث.....**5**

10. صعوبات البحث.....**6**

خلاصة الفصل.....7

الفصل الثاني: ماهية الغياب الوظيفي

تمهيد.....**10**

1. مفاهيم وتعريفات الغياب الوظيفي.....**10**

2. أنواع الغياب الوظيفي.....**11**

3. أسباب الغياب الوظيفي.....**12**

4. العوامل المؤثرة في الغياب الوظيفي.....**13-12**

5. ماهية الغياب الوظيفي.....**13**

6. النظريات المفسرة للغياب الوظيفي.....**13**

7. الطرق المستخدمة للحد من الغياب الوظيفي.....**17**

خلاصة الفصل.....**18**,

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني

تمهيد.....21

1. البطاقة الفنية 22

2. مجال الدراسة.....27

3. نتائج الدراسة.....31

4. النتائج العامة.....32

5. الاقتراحات والتوصيات.....33

خلاصة الفصل.....34

خاتمة.....35

قائمة المصادر والمراجع.....37

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	27
2	توزيع أفراد العينة حسب السن	27
3	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	28
4	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	28
5	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	28
6	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	29

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	التسلسل الهرمي لحاجات ماسلو	14
2	نظرية التحفيز الصحي لهيزنبرغ	16
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	26

مقدمة:

تعد ظاهرة الغياب الوظيفي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والمنظمات في العصر الحديث، والتي تشغل تفكير العديد من الباحثين والمفكرين وذلك نظرا لأهميتها في مختلف المجالات، بحيث تعتبر متغير من المتغيرات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة من جميع النواحي المختلفة، ولهذا السبب أصبح من الضروري تبني إستراتيجيات فعالة للحد من هذه الظاهرة وتعزيز الالتزام الوظيفي. وذلك عن طريق إعطاء مجموعة من الحلول التي يمكن أن تساهم في التقليل من الغياب،

فالعمل في جو منظم ومحفز يساعد الموظف على العطاء والالتزام ويعكس ذلك إيجابا عل نتائج المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وعليه فإن الغياب الوظيفي ليس بمسؤولية الإدارة فقط بل هو مسؤولية مشتركة بين الإدارة والموظفين، حيث ينبغي على كل طرف معرفة حقوقه وواجباته، والسعي نحو خلق توازن يضمن استمرارية في أفضل الظروف.

ومن هذا المنطلق تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على أبرز الأسباب الحقيقية والمباشرة أو غير المباشرة التي تدفع العامل على التغيب عن منصبه سواء كانت نفسية أو صحية أو اجتماعية أو حتى ناتجة عن ظروف العمل، أو غياب التحفيز، كما تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من الطرق والأساليب والإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات للتقليل من هذه الظاهرة سواء من تحسين بيئة العمل، أو تطوير طرق التواصل بين الإدارة والموظفين.

لذلك سوف نتناول في مذكرة إستراتيجيات تقليل الغياب الوظيفي وأثرها على بيئة العمل بالشركة الوطنية للسكك الحديدية بوهران، وعلى هذا قمنا بتقسيم هيكلة دراستنا إلى جانبين رئيسيين هما كالتالي: الجانب النظري والجانب التطبيقي وكل هذا وفقا لمايلي:

الجانب النظري: يحتوي على فصلين:

الفصل الأول: بعنوان الإطار العام للدراسة وتناولنا فيه إشكالية الدراسة بالإضافة إلى إعطاء مجموعة من الفرضيات، وذكر أهمية الدراسة وأهدافها إلى جانب ذكر أسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم، ثم قمنا بعرض الدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا، إضافة إلى ذلك ذكرنا المجال الزماني والمكاني المحدد لبحثنا، وفي الأخير عرضنا المنهجية المتبعة في الدراسة من حيث المنهج وتقنيات البحث،

الفصل الثاني: بعنوان ماهية الغياب الوظيفي، وتضمن فيه أهم المفاهيم والتعريفات الغياب الوظيفي وأنواعه وأسبابه وأبرز العوامل المؤثرة فيه وكذا النظريات المفسرة له والطرق المستخدمة للحد منه وإعطاء مفهوم لبيئة العمل.

الجانب التطبيقي: والذي تضمن **الفصل الثالث** بعنوان منهجية البحث وإجراءات الميدان، والذي من خلاله قمنا بإعطاء بطاقة فنية للمؤسسة إلى جانبه تم ذكر مجال الدراسة ومناقشة النتائج التي من خلالها توصلنا إلى النتائج العامة ومن ثم الخاتمة التي جاءت كإجابة عن إشكالية البحث والنقطة الأولى التي انطلقت منها دراستنا.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- تمهيد

1: إشكالية الدراسة

2: الفرضيات

3: أهمية الدراسة

4: أسباب إختيار الموضوع

5: أهداف الدراسة

6: تحديد المفاهيم

7: الدراسات السابقة

8: المجال الزماني والمكاني للدراسة

9: المنهج المستخدم وتقنيات البحث

10: صعوبات البحث

11: المقاربة النظرية التي تناولتها الدراسة

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسة ما، دون أن تكون قد أثارت هذه الظاهرة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقضي الإجابة عنها.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وطرح مجموعة من الأسئلة والفرضيات لننتقل بعدها لتوضيح أسباب اختيار الموضوع ثم تحديد أهمية وأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، ثم التعرف على أهم المفاهيم الأساسية مع ذكر معظم الدراسات السابقة التي تعتبر إرثا نظريا للبحث السوسيولوجي مع معرفة المجال المكاني والزماني والمنهج المستخدم للدراسة.

1. إشكالية الدراسة:

تعد الموارد البشرية العنصر الأساسي والمحرك الحيوي لأي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها، فهي تمثل العمود الفقري تتجلى أهمية المورد البشري بشكل أكبر. نظرا لطبيعة الخدمات المقدمة والتي تتطلب الانضباط والاستمرارية والالتزام في المهام والوظائف، غير أن الواقع العملي يكشف عن بروز ظاهرة سلبية تؤثر بشكل واضح على فعالية هذه المؤسسة وهي الغياب الوظيفي.

الغياب الوظيفي لا يعد فقط سلوكا فرديا ناتجا عن ظروف شخصية أو صحية للموظف، بل هو مؤشر تنظيمي يختل داخل بيئة العمل وقد يكون مرتبط بضعف التحفيز، غياب العدالة التنظيمية، مما يؤدي إلى أثار مباشرة على مستوى الأداء العام مثل انخفاض الإنتاجية، اضطراب جدول العمل، زيادة الضغط على الموظفين الآخرين وتعطيل الخدمات التي تمس الموظفين بصفة يومية.

وفي ظل هذه التحديات التي تواجهها المؤسسة والتي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها ورفع كفاءتها التشغيلية، أصبح من الضروري البحث عن حلول وطرق لتقليل من هذه الظاهرة والحد من آثارها ووضع استراتيجيات فعالة مبنية على أسس علمية وتنظيمية تهدف إلى معالجة الأسباب الجدرية للغياب الوظيفي وتحفيز الحضور الإيجابي وتعزيز ثقافة الانضباط والانتماء داخل المؤسسة.

لذلك تتطلب هذه الظاهرة دراسة شاملة للحد من الغياب الوظيفي من خلال الجمع بين تحسين بيئة العمل، وتعزيز رضا الموظفين وتطوير سياسات تنظيمية فعالة، مما ينعكس يجابا على الأداء المؤسساتي واستمرارية العمل.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الاتي:

- **ماهي الأسباب الرئيسية لظاهرة الغياب الوظيفي؟ وكيف يمكن لهذه الإستراتيجيات أن تسهم في تحسين بيئة العمل؟**

-ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية:

- **هل يؤثر الغياب على العمل والأداء الوظيفي والإنتاج؟**
- **هل يساهم القانون الداخلي للمؤسسة في تقليل الغياب الوظيفي؟**
- **هل يساهم تقليل الغياب في تحسين قدرات ومهارات أداء العاملين وتحسين بيئة العمل؟**

2. الفرضيات:

تعتبر الفرضية حل أولي محتمل يضعه الباحث ويعمل إلى التأكد منه لإثباته، إذ هي همزة وصل بين الجانب النظري، لذا يتم اختباره في الواقع الميداني لإثبات صحته أو نفيه. وعليه تم وضع فرضية الدراسة كالاتي:

الفرضية العامة:

- غياب العامل عن عمله يؤثر على أدائه داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم الانسحاب المتكرر للعامل في فقدان العامل لروح الجماعة.
- للغياب دور في التأثير على فعالية المؤسسة.
- دور تقليل الغياب الوظيفي في تحسين قدرات ومهارات العامل.

3. أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- معرفة الحلول التي تساعد على التقليل من الغيابات التي قد تؤثر على إنتاج المؤسسة وبالتالي تدهور سير المؤسسة.
- الكشف عن مدى تأثير الغياب الوظيفي على إنتاج المؤسسة.
- معرفة أهم الطرق التي تعتمد حاليا للحد من الغياب الوظيفي.
- معرفة الأسباب التي تؤثر على الغياب.

4. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع هو جملة من الأسباب وتكمن فيمايلي:

1- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بمجال الموارد البشرية والرغبة في التعمق في قضايا تنظيمية مؤثرة كإدارة الغياب وتحسين بيئة العمل.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته يعتبر مجال ثري للدراسة والبحث.
- الرغبة في إيجاد حلول والسعي في المساهمة بحلول واقعية يمكن أن تطبق داخل الشركة لتحسين الأداء الوظيفي.
- إثراء المجال المعرفي بدراسة نظرية وتطبيقية فيما يتعلق بإبراز أسباب الغياب وأثره على إنتاج المؤسسة.

2- أسباب موضوعية:

- ارتفاع معدلات الغياب مما ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي.
- تأثير الغياب على الإنتاجية مما يؤدي إلى تعطيل سير العمل وتأخير تنفيذ المهام.
- ضرورة تحسين بيئة العمل ودراسة العلاقة بين تقليل الغياب وبيئة العمل الجاذبة.
- قلة الدراسات التطبيقية البحثية.

5. أهداف الدراسة:

- استكشاف إستراتيجيات فعالة للحد من الغياب الوظيفي وتعزيز الالتزام الوظيفي.
- التعرف على الأسباب الرئيسية للغياب الوظيفي في المؤسساتي.
- تقييم تأثير الغياب على بيئة العمل والإنتاجية.
- دراسة العلاقة بين الغياب وزيادة رضا الموظفين.

6. تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته، حيث تساعده في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه، حيث تم تحديد في هذه الدراسة كل من الاستراتيجية، الغياب الوظيفي، العمل، بيئة العمل، الأداء الوظيفي.

- **تعريف الاستراتيجية:**

-التعريف اللغوي:

- هي في الأصل لفظة يونانية استراتيجوس والكلمة أصلها عسكري وتشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواءا في الحرب أو عالم الأعمال.[1]

- استخدم لفظ الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة استراتيجوس وتعني فن القيادة،[2]

- التعريف الاصطلاحي:

- يعرفها بوتر بأنها: تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها، وكذلك استخدام الوسائل التي توصل إلى تحقيق الأهداف.[3]

- تعرف كذلك بأنها: خطة عمل شاملة لبلوغ هدف استراتيجي بحيث يرتبط مفهومها بوجود منافس أو خصم، أو بشكل عام.[4]

- التعريف الإجرائي:

-هي وسيلة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، تستخدمها إدارة الكلية لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وذلك من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لضمان بقائها واستمرارها واحداث التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

❖ الغياب الوظيفي:

- التعريف اللغوي:

- يعرف الغياب في اللغة من فعل غاب أي غاب عن الأنظار.[5]

- التعريف الاصطلاحي:

[1] محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البلدية، عمان، 2012، ص 15
[2] محمد موسى أحمد، الإدارة الأفراد، مكتبة الوفاء، الإسكندرية، 2012، ص 145
[3] محمد فخري راضي، الإدارة الإستراتيجية، دار أمجد، عمان، 2015، ص 39

[4] محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، دت، ص 18

[5] المنتدى العربي للموارد البشرية، نشرت في 15 سبتمبر 2010

ـ يعرفه سارجنت فلورنس بأنه: الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب غياب العاملين، هذا الغياب الذي يمكن اجتنابه، أو بسبب غيابهم الذي لا يمكن تلاقيه، ولا يدخل الغياب بسبب اضراب العمال أو بسبب اغلاق المؤسسة أو بسبب التأخر لمدة تصل إلى ساعة أو ساعتين.[6]

ـ يعرفه عبد المنعم عبد الحي بأنه: عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، والمفروض أن يؤدي العمل طبعا للإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة.

ـ التعريف الإجرائي:

ـ الغياب الوظيفي هو توقف عرضي في التنظيم، وبإمكانه أن يكون مخالفا لوجود اتفاق، وأن الأخطار التي يمكن أن تنجز عن هذا الفعل الاجتماعي أثناء الانتقال لتحقيق المشروع الجماعي الذي يمثله التنظيم.

❖ تعريف العمل:

ـ التعريف اللغوي:

ـ يعرف العمل في اللغة على أنه المهنة وفعل يقوم به، فعل مقصود ونشاط تلقائي ومكتسب ذهني أو جسمي، دور وظيفة نشاط موظف لقيام بشيء، نشاط مأجور.[7]

ـ التعريف الاصطلاحي:

ـ يعرف العمل كما ورد في معجم العلوم الاجتماعية على أنه: مجهود إرادي عقلي أو بدني يتضمن التأثير على الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد، كما أنه وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية الفرد.[8]

ـ يعرفه ماركس بأنه: وسيلة من الوسائل التي يعبر بها الإنسان عن نفسه وهو لا يعني مجرد جهد عقلي أو عضلي على الأشياء المحيطة به لكن هو تفاعل بيئي.[9]

ـ التعريف الإجرائي:

ـ العمل يعبر على النشاط الواعي والجهد الذي يبذله الفرد سواء كان عضليا أو فكريا بهدف تقديم منتوج " سلع، خدمات " والحصول على أجر عيني أو نقدي هذا النشاط يسهم في تطوير الفرد.

❖ الأداء الوظيفي:

[6] عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 102

[7] محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص 45

[8] أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 236

[9] جورج فريدمان، رسالة في سوسيولوجيا العمل، منشورات عويدات، ط 1، بيروت، 1985، ص 12

-التعريف اللغوي:

ـ من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدي ويقال أدي الشيء أو صله والاسم **الأداء**: أدي الأمانة وأدي الشيء قام به.[10]

-التعريف الاصطلاحي:

ـ يعرفه جل الباحثين بأنه: هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بالساعة الواحدة.[11]

ـ وكذلك يعرف على أنه: أداء الشخص لعمله يعني قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. [12]

-التعريف الإجرائي:

ـ الأداء هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي محكوم بنسق من القيم والمعايير ووفق أحكام القانون وأنظمة العمل التي يستند إليها لتوجيه وضبط سلوك العامل، وتحديد طرق انجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة العامة.

❖ **تعريف بيئة العمل:**

ـ التعريف الاصطلاحي:

ـ هي مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها بشكل مباشر، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير به.[13]

ـ التعريف الإجرائي:

ـ هي الحيز الذي يشمل المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به لتشمل بذلك المنافسين والمستهلكين والموردين وسوق العمالة والموارد المادية والعمال.

7.الدراسات السابقة :

[10] ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، ص 24

[11] راشد أحمد حامد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص 50

[12] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 33

[13] منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 11، 20 سبتمبر 2020، ص 29

تعتبر الدراسات السابقة من أهم العناصر التي يعتمد عليها الباحث في أي دراسة، فهي بمثابة مرجع للموضوع.

الدراسة الأولى: أسباب غياب المعلمين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 7، عدد 1، 2011، 10 - 20، من إعداد صالحة عيسان، علي كاظم، وجيهة العاني، هلال النبهاني، خالد ألهاني وسالم ألسكيني.

أ- إشكالية الدراسة: وتمثلت الدراسة في التساؤل التالي:

- **ماهي أسباب غياب المعلمين عن الدوام الرسمي في سلطنة عمان؟**

وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

- هل تختلف أسباب غياب المعلمين عن الدوام الرسمي باختلاف النوع والخبرة والحالة الاجتماعية ومكان العمل؟

ب- المنهج وأدوات الدراسة: اعتمد الباحثين في دراستهما على المنهج الوصفي، والاستعانة بأدوات جمع البيانات المتمثلة في الإحصائيات والاستمارة. حيث تم اختيار عينة عشوائية حجمها 660 معلمة ومعلم من خمس مناطق تعليمية.

ج- نتائج الدراسة:

- من أسباب غياب المعلمين عن الدوام الرسمي هناك سببين رئيسين يعودان إلى محور برامج الإعداد المهني للمعلم والمتمثلة في برامج إعداد المعلم تفتقد إلى تكوين حب الانتماء للمهنة التعليم لدى المعلم، كما أنها تفتقد إلى اكتساب المعلمين مهارات تتعلق بدورهم الإداري بالمدرسة.

- كما تشير النتائج إلى أن هناك أسباب رئيسية أخرى تعود إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم، فالمعلم يعاني من طول فترة الدوام، وغياب معيار محدد للترقية، كما أن الحوافز والأجور التي يتقاضاها لا تتناسب وحجم العمل الذي يقوم به، هذا إضافة إلى أن فرص النمو المهني لا زالت غير متوافرة بالشكل الذي يطمح إليه المعلم.

د - علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة أفادتنا على إستعاب الجانب النظري لمعرفة أسباب الغياب الوظيفي وأثره في تحسين بيئة العمل بالإضافة إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة الميدانية حيث كانت بمدرسة سلطنة عمان أما الدراسة الحالية فكانت بالشركة الوطنية للسكك الحديدية.

الدراسة الثانية: أثر غياب الطلبة على التحصيل العلمي في الجامعة، دراسة قياسية بقسم العلوم التجارية جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم من طرف بن علي عائشة، فلاحي الزهرة، في جوان 2013.

أ-إشكالية الدراسة: وتتمثل في التساؤل التالي:

- **ما مدى تأثير الطلبة على التحصيل العلمي في الجامعة؟**

ب- المنهج وأدوات الدراسة: اعتمد الباحثين في دراستهما على التقييم الإحصائي والاقتصادي لنموذج التحصيل العلمي والغياب وتم اختيار العينة العشوائية تتكون من 200 طالب من كل سداسي.

ج- نتائج الدراسة: وتتمثل فيما يلي:

- هناك فروق بين معدلات الطلبة الذين يتغيبون والطلبة كثيري الغياب.

- إن معدلات العامة للطلبة تتناسب طرديا مع عدم غيابهم.

- إن مستوى التحصيل العلمي دالة متزايدة بالنسبة لعدم الغياب.

د - علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة سلطت الضوء على تأثير الغياب على الأداء الأكاديمي للطلبة، وهو ما يمكن إسقاطه على بيئة العمل من حيث أن الغياب المتكرر يؤدي إلى تدني الأداء العام، كما يتسبب غياب الطلبة في انخفاض تحصيلهم العلمي، فإن غياب الموظفين يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة ويضعف الانسجام داخل الفريق.

الدراسة الثالثة: السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي، مؤسسة صناعة التوابل لمدينة بسكرة، نموذج أعد لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كم إعداد الطالبة برقية سهيلة، جامعة خيضر - بسكرة، 2005 - 2006.

أ- إشكالية الدراسة: وتتمثل في التساؤل التالي

- **ماهي علاقة أنماط الإشراف بكفاءة الأداء العمالي في التنظيم الصناعي؟**

ويندرج ضمن التساؤلات التالية:

- ما علاقة النمط الإشرافي بفاعلية أداء العاملين في التنظيم الصناعي؟

ب - المنهج وأدوات الدراسة:

اقتضت المنهج الوصفي ومن تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، أما بخصوص أدوات جمع البيانات تم استخدام الاستمارة والمقابلة الحرة مع بعض العمال.

ج - نتائج الدراسة:

- توجد علاقة تأثيرية بين السلوك الإشرافي والأداء.

- هناك تأثير سلبي لسلوك المشرف على استجابة العمال نتج عنه عدم رضاهم وعدم استقرارهم في العمل.

- الأسلوب المتبع من قبل الرئيس أو المشرف بالمؤسسة يؤثر على أداء المرؤوس وعلى إنتاجية المؤسسة.

د - علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

بناءا على نتائج الدراسة يمكننا أن نستنتج أن أساليب الإشراف غير الفعالة قد تكون أحد العوامل المساهمة في ارتفاع معدلات الغياب الوظيفي في أي منظمة، ويمكن أن نستفيد من خلال النظر في تأثير أنماط الإشراف الحالية على بيئة العمل وقد تتضمن الاستراتيجيات الفعالة للغياب الوظيفي كتدريب المديرين والمشرفين على تبني أساليب إشراف أكثر ديمقراطية وتشارطية.

الدراسة الرابعة: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز ـ باتنة ـ أعدت لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، من إعداد الطالب رضا قجة، 2008 ـ 2009.

أ ـ إشكالية الدراسة: وتتمثل في التساؤل التالي

- **ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟**

ويندرج ضمن مجموعة التساؤلات:

ـ إلى أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بالعامل المؤقت؟

ـ كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

ـ كيف لفعالية وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

ب ـ المنهج وأدوات الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء لدى كل من العمال الدائمين والعمال المؤقتين، كما تم الاعتماد في اختيار لعينة الدراسة على عينة مقصودة من خلال التركيز على عمال قسم الإنتاج والتخزين، ومن أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة الحرة والاستمارة والوثائق والسجلات.

ج ـ نتائج الدراسة:

ـ توصلت الدراسة إلى أن العمال المؤقتين أكثر أداء من العمال الدائمين وإن لتحقيق فعالية أداء العامل في المؤسسة مجال الدراسة مرهون بفعالية وعقلانية العوامل التنظيمية في ظل التطبيق الفعلي لمبادئ التنظيم التي تنص عليها الاستقلالية والتي جاءت في أساسها للحد من هذه الإفرازات السلبية التي عانت منها المؤسسة العمومية طيلة فترات المراحل التنظيمية التي سبقتها.

د ـ علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين فعالية التنظيم التي تؤثر على وضوح الأدوار والاستقرار الوظيفي والتحفيز، وهذه العوامل تؤثر بدورها على أداء العاملين الدائمين والمؤقتين ولكن بدرجات متفاوتة، فغياب الموظفين يعتبر نتيجة مباشرة أو غير مباشرة لاختلالات تنظيمية مثل ضعف التواصل أو الرضا الوظيفي.

8.المجال الزماني والمكاني للدراسة:

1-المجال الزماني: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة التي دامت ثلاثة أشهر مقسمة إلى فترتين:

أ- المرحلة النظرية: حيث بدأنا بجمع المعلومات والمراجع حول موضوع الدراسة، كم قمنا بزيارة المكتبة الجامعية، وتم صياغة الإشكالية بعد عدة محاولات، وتم تحضير الفصول النظرية لهذه المذكرة.

ب- المرحلة الميدانية: حيث قمنا بدراسات استطلاعية للمؤسسة المختارة بعد الحصول على الموافقة، تم إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة وبعض الإداريين قصد جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل وأيضا لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

2-المجال المكاني:

محطة السكك الحديدية الرئيسية لمدينة وهران تقع في غرب الولاية في زاوية مغلقة، بدأ إنشائها في سنة **1908** وانتهى إنشائها في 1913، وتعتبر هذه المحطة محور رئيسي في شبكة النقل بالسكك الحديدية الجزائرية، بحيث يربطها خط ثنائي الاتجاه بالولايات الجزائرية كولاية غليزان وولاية الجزائر بالقطار السريع الكلاسيكي وولاية الشلف وتلمسان بالقطار الأحادي الدفع الجديد.

لقد تم تشييد محطة وهران إبان الاستعمار الفرنسي على يد المهندس العالمي **ألبرت بالو**، وتكفل بهذا المشروع شركة الإخوة بارت

تصميم هذه الأخيرة يحمل رمز الديانات السماوية الثلاث فمظهرها الخارجي هو على شكل مسجد حيث تأخذ الساعة شكل مئذنة، وتحمل شبابيك الأبواب النوافذ وسقف القبة نجمة داود، في حين أن اللوحات والدهانات الداخلية تحمل الصلبان الكاثوليكية وعدد العمال فيها 17 000.00 ألف عامل.

9.المنهج المستخدم وتقنيات البحث:

1-المنهج المستخدم: تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة.

فمنهج البحث هو " الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة [14]

كما يعرفه **محمد الغريب** بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة.[15] ونظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أهم استراتيجيات تقليل الغياب الوظيفي وأثره على تحسين بيئة العمل، وذلك بمعرفة أراء وأفعال الموظفين وتقدير مدى استفادتهم من هذه الطرق. وعلى هذا الأساس قد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا.

فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.[16]

كما اعتمدنا على المنهج الكمي " فهو ذلك البحث الذي يحدد فيه الباحث مشكلة بحثه، ويسأل أسئلة محددة أو يضع فرضيات قابلة للاختبار، تم يجمع بيانات رقمية موضوعية من المشاركين أفراد العينة بناءا على الأسئلة أو الفرضيات التي وضعها، تم يحلل هذه الأرقام باستخدام الأساليب الإحصائية ليحصل على إجابة للأسئلة التي طرحها أو الفرضيات التي وضعها.[17]

[14] بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص 45

[15] محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987، ص 77
[16] عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج، ط1، الأردن، 2007، ص 228

[17] رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013، ص 81

وكذلك المنهج الكيفي " ويقصد به بالبحث النوعي في إجراء دراسات بحثية اعتمادا على الملاحظات الميدانية والمقابلات للحصول على المعلومات دون اللجوء إلى الاستخدامات الإحصائية، ويتطلب ذلك في أغلب الأحيان مشاركة أفراد المجتمع في الفعاليات البحثية التي يمارسها الباحث، لذلك تدعى البحوث الكيفية بالبحوث القائمة على الملاحظة بالمشاركة.[18]

2-تقنيات البحث:

كل منهج يحتاج إلى أدوات لجمع البيانات، فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب اختيار سليم للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكاملا، ولا يمكن تحت أي ظرف أن تنجز دراسة علمية من دون توفر أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ولنوع المنهج المختار تطبيقه وبالنسبة لهذه الدراسة كانت أهم الأدوات المعتمد عليها هي:

أ- المقابلة: هي من الأدوات المعتمد عليها في الكثير من الدراسات، وتعرف على أنها علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم اجتماع.[19] حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين احول موضوع استراتيجيات تقليل الغياب الوظيفي وأثره على تحسين بيئة العمل بالشركة الوطنية للسكك الحديدية وقد تمت هذه المقابلات بطريقة فردية عفوية وليست رسمية.

ب - الملاحظة بالمشاركة: هي إحدى تقنيات البحث العلمي، حيث ينخرط الباحث في البيئة الاجتماعية أو الثقافية للمجتمع المدروس.[20]

يمكن استخدام الملاحظة بالمشاركة لمراقبة العوامل التي تؤثر على حضور الموظفين، مثل بيئة العمل والحوافز وضغط العمل. من خلال التفاعل المباشر مع الموظفين يستطيع الباحث تحليل الأسباب الفعلية وراء الغياب والتعرف على الإستراتيجيات الأكثر فاعلية في الحد منه، مما يوفر بيانات غنية لفهم العلاقة بين تقليل الغياب وتحسين بيئة العمل.

10. صعوبات البحث:

وككل بحث واجهتنا مجموعة من التحديات والصعوبات في الإنجاز وهي:

- تفاوت أراء الموظفين عند إجراء المقابلات حول أسباب الغياب حيث كانت ردود متضاربة فيما بينهم.
- نقص الإشراف بسبب ضغط العمل.
- صعوبة الوصول إلى بيانات دقيقة بسبب عدم تقبل موضوع دراستنا حول استراتيجيات الغياب الوظيفي وأثره على تحسين بيئة العمل.
- قلة المراجع التي تناولت موضوع الغياب الوظيفي.

11. المقاربة النظرية التي تناولتها الدراسة:

إن المتفحص في علم الاجتماع يجده من بين أكثر العلوم التي تزخر بالثراء النظري، وهذا ما يعكس الجهود العلمية الجادة التي قام بها العلماء في محاولاتهم لفهم وتفسير الواقع الاجتماعي، حيث صاحب هذا الثراء السوسيولوجي تنوع الميادين والمجالات التي درسها هذا العلم

[18] موفق الحمداني، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2006، ص 171

[19] إحسان محمد الحسن، **الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**، ط 2، دار الطليعة، بيروت،1986، ص 93

[20] عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010، ص 20

وما يهمنا في دراستنا هذه تحت عنوان " **استراتيجيات تقليل الغياب الوظيفي وأثره على تحسين بيئة العمل"** فقد اعتمدنا على النظرية التايلورية.

ـ النظرية التايلورية " نظرية الإدارة العلمية"

يعتبر تايلور من رجال الإدارة والإنتاج، وأول من أسس الإدارة العلمية حيث يلقب بأب الإدارة العلمية، فنشأته في عائلة الكويكر، وكذا ارتقائه في المناصب مكنه من اكتساب خبرة واسعة أعطته فهما متعمقا للعمل، وجعلته يتيقن من وجوب تغيير النظام الإداري جذريا للحصول على إنتاجية مرتفعة.[21]

أثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى وقام بإجراء تجارب ميدانية ركزت على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط، مع وجود الأنانية والكسل في القيام بالواجبات، والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال المنفذين.[22]

فتركيز تايلورعلى الهيئات الإدارة العليا، لأنهم في رأيه لم يكن لهم صلة بالمصنع والعمال حيث كان يوكل للمشرف مسؤولية الإنتاج ويرى بأن " الإداريين متعسفين، جهلة، أنانيين، وعقلانيين.[23]

شكلت المنطلقات التايلورية بمرجعياتها " المنهجية ـ الواقعية والنظرية " رسمية مفاهيمية تقنن النسق السلطوي ـ في ضوء الأسس التعويضية، القهرية كآلة تكريس " الإلزام والضغط على العامل".[24]

ـ مبادئ الإدارة العلمية:

- التخصص والعمل.
- الحركة والزمن.
- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل، ويجب أن يدرب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين وأداء العمال وتنفيذ مهامهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، وهي ما يسعى إليها الفرد أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها. [25]

---

[21] قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، دس، ص 92

[22] محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسير، ط1، عمان، 2000، ص 34

[23] محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب، مصر، 1978، ص 232

[24] كعباش رابح، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ص 106

[25] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 29

ومن خلال كل هذا يظهر أن هذه النظرية قد أخذت صفة علمية لأنها تتعامل مع العامل على أساس أنه أداة تعمل على زيادة الإنتاجية، بحيث جردته من إنسانيته وحولته إلى مجرد أداة منفذة.

الخلاصة:

يعتبر هذا الفصل كمدخل تمهيدي للدراسة، حيث جاءت فيه صياغة الإشكالية وتحديد فرضياتها مع توضيح أسباب اختيار الموضوع، إلى جانب ذلك تم التركيز على ذكر الأهمية والأهداف من هذا البحث، وكذا تحديد وتوضيح المفاهيم الرئيسية المعتمد عيها في الدراسة التي تخدم الموضوع ثم جاء عرض لأهم الدراسات السابقة التي تعتبر أرضية نظرية لهذه الدراسة في صياغة أسئلة المقابلة.

الفصل الثاني

ماهية الغياب الوظيفي

- تمهيد

1. الفرق بين الغياب التأخر
2. أنواع الغياب الوظيفي
3. أسباب الغياب الوظيفي
4. العوامل المؤثرة في الغياب الوظيفي
5. آثار الغياب الوظيفي
6. النظريات المفسرة للغياب الوظيفي
7. الطرق السيطرة من الغياب الوظيفي
8. الطرق المستخدمة للحد من الغياب الوظيفي
9. أساسيات الغياب في التشريع الجزائري

خلاصة

تمهيد:

لقد حظي موضوع الغياب اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في هذا القرن وذلك نتيجة للمشاكل الاجتماعية

والاقتصادية التي حلت بالعديد من المجتمعات، وفي هذا الفصل سنتطرق الى التعريف بالغياب وذكر اهم أسباب المؤذية

اليه بالإضافة ذكر انواعه والنظريات المفسرة له وماهي الطرق المستخدمة للحد من الغياب.

1. الفرق بين الغياب التأخر

غالبا ما يقع الكثير في الخلط بين المفهومين " **الغياب، التأخر** " على أنها تحتوي على معنى ودلالة واحدة إلا أنه هناك فرق بينهما.

- **الغياب:** هو غياب العامل عن عمله لمدة يوم أو أكثر سواءا كان بإذن أو دون إذن ولا تحسب ضمن غياب الأيام التي لا يعمل فيها الفرد بسبب توقف الإنتاجية أو الإجازات السنوية، وقد يكون فعل لا إرادي تسببه قوة قاهرة ناتجة عن أسباب مرضية أو غيرها من الأسباب الأخرى.[26]

2. **التأخر:** هو تأخر الموظف عن موعد بدء العمل الرسمي، وقد يطلب من الموظف تعويض هذا الوقت، أو قد يعرضه للمساءلة التأديبية، وهو عدم وصول الموظف إلى مكان عمله في الوقت المحدد لبداية الدوام وقد يمتد من ساعة إلى نصف يوم. ومن خلال ما عرضه لنا أن هناك فرق بين المفهومين فمن ناحية الحضور هي نقطة التي يشتركان فيها ويظهر لنا التشابه بينهما من حيث الآثار الناجمة عن هذه الظاهرة ومسبباتها.[27]

3. أنواع الغياب الوظيفي:

أ- **الغياب القانوني:** هو تلك الفترات التي يقررها القانون للعمال من أجل التفرغ عن العمل دون الاعتماد على مدة معينة للعمل إما لأسباب اجتماعية كالأعياد أو أسباب صحية كالعطل المرضية أو من أجل متابعة العامل لدورات تكوينية أو أسباب دينية كتأدية الموظف لفريضة الحج.[28]

ب- **الغياب بإذن:** وهو الإجازة التي يأخذها الموظف بعد أن يقوم بإبداء الأسباب المبررة لمرؤوسيه ويتم بعلمهم ويقصد وبهذا النوع من الغياب أنه ذو مسار قانوني. [29]

ت- **الغياب غير القانوني:** يعتبر غير مشروع إذا انقطع أو تغيب الموظف عن عمله خلال أوقات العمل القانونية بشكل غير مرخص به أو غير مبرر تبرير مقبول من طرف الإدارة.[30]

ومن بين حالات الغياب غير المشروع نجد:

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

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

---

[26] عادل حسن، الكفاية الإنتاجية للأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1969، ص 202

[27] حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، 1997، ص 35

[28] مهدي بخدة، التنظيم القانوني بأوقات العمل في التشريع الجزائري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص 135

[29] المنير أحمد السيد، أثر ظاهرة الغياب على أداء العاملين، مجلة القرطاس، العدد 23، الجزء 2، ليبيا، 2022، ص 365

[30] التغيب غير المشروع عن العمل، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، 12 / 02 / 2024، https: / / www. mmsp. gov . Ma. / ar، 13 : 46

- **عدم صحة الغياب:** الخروج للعطلة السنوية قبل موعدها، العودة المتأخرة من العطلة، عدم احترام مواعيد التبرير.[31]

- **عدم صحة التبرير:** تقارير طبية مزورة من أجل الغياب، عذر موت أحد الأقارب.[32]

ث- **الانقطاع:** في حال فشلت محاولات العامل لتغير البيئة أو العوامل، فمن الممكن أن يتخذ أشكال عديدة للانسحاب الجسدي منها: التأخير عن موعد الدوام، التمارض، طلب نقل الإضراب وهذا الأخير يعني رغم تواجد العامل في العمل إلا أنه يمتنع عن العمل فعليا، وجميع هذه البدائل تلحق ضررا كبيرا بالمؤسسة مما يشل نشاطها.[33]

ج- **الغياب المقنع " الحضوري"** قد لا يترك العامل المؤسسة إذا ما شعر بوجود صعوبة في إيجاد فرص عمل أخرى، لكنه يتغيب نفسيا عن العمل أي أنه متواجد بدنيا في موقع العمل لكن ذهنه وتفكيره وعقله في مكان آخر.[34]

ح- **الغياب الإرادي:** هو أن يتغيب الموظف دون إذن وبدون إعطاء الأسباب المبررة وهو الأمر الذي تحاول معظم الشركات تجنبه وتخفيضه لأقل حد ممكن ويقصد من هذا الكلام الغيابات التي تكون مبررة نتيجة لإهمال وتكاسل.[35]

خ- **الغياب اللاإرادي:** يحدث عندما يكون لدى الفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور إلى مكان العمل ومن أسباب الغياب اللاإرادي هو المرض لكن هذا النوع من السلوك لا يمكن تجنبه على الإطلاق وعلى المؤسسة أن تكون مستعدة لتحمل أو قبول مقدار معين منه.[36]

3. أسباب الغياب الوظيفي:

هناك عدة أسباب قد تؤذي الى غياب الفرد عن عمله ونذكر منها:

1. أسباب شخصية:

- ✓ **أسباب صحية:** مثل المرض والمواعيد الطبية.

---

[31] رحوي فؤاد، وضعية العامل المتغيب داخل المؤسسة، رسالة لنيل الدكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 2014، ص 141

[32] موظفون يتمارضون ويقتلون أقاربهم عن العمل، الشروق أولاين، 12 / 02 / 2024، https: / www. echourouk online . Com، 14 : 31

[33] حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2013، ص 39

[34] محمد ربيع شحاتة، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسير، عمان، 2010 ص 283

[35] حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 283

[36] رونالدي ريجو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان 1999، ص 288

- ✓ **رعاية الأطفال والمسنين:** قد يضطر الموظفون إلى الغياب عن العمل من أجل رعاية أطفالهم أو الآباء المرضى المسنين.
- ✓ **أسباب تتعلق بالنقل والمواصلات:** عدم توفر المواصلات بين السكن ومكان العمل، يولي الموظف الاهتمام بقضاء مستلزمات المنزل على غرار العمل. [37]

2. أسباب مهنية:

- ✓ عدم رضا العامل عن مركزه في العمل
- ✓ الرغبة في عمل آخر.
- ✓ عدم كفاية الأجور والمرتبات.
- ✓ صعوبة العمل وعدم الشعور بالأمن.
- ✓ ظروف العمل غير مناسبة، الإشراف السيئ، سوء ظروف العمل. [38]

4.العوامل المؤثرة في الغياب الوظيفي:

هناك عدة عوامل تؤدي الى غياب الموظف عن عمله، ويمكننا أن نصنف ذلك الى عوامل داخلية وأخرى يمكن تصنيفها إلى عوامل خارجية وهي:

- ➢ **عوامل فيزيقية:** وهي العوامل التي تتعلق بظروف العمل المادية، أي التي تتصل ببيئة العمل داخل المؤسسة ومن أهمها **" الإضاءة، التهوية، الحرارة "** وهي تؤثر على نشاط الفرد في العمل، فإذا تهيأت الظروف فإن ذلك يساهم في رضا العامل عن عمله، ويقل درجة غيابه وعلى العكس، فإن كانت الظروف سيئة فستؤدي إلى زيادة معدل الغياب نتيجة تعرضه للأمراض وحوادث العمل.[39]
- ➢ **عوامل إدارية:** لقد اتضح من بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر في الغياب، ويظهر ذلك في أسلوب الإشراف والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل ونظام الاتصال بين الإدارة والعمال، وقد تأكد أن أسلوب الإشراف دورا مؤثر في مدى تكيف العامل عن عمله وانعكاس ذلك على ظاهرة الغياب عند العمال، فأسلوب الإشراف السيئ يساهم في رفع معدل الغياب وبالتالي يؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل في العمل. هناك أسباب عديدة في هذا المجال تساهم في ارتفاع معدل الغياب **" إحساس العامل بعدم توفر المساواة في المعاملة أو الترقية أو الأجر".**
- ➢ **عوامل اجتماعية:** تتعدى العوامل الاجتماعية التي يكون لها تأثير على ظاهرة الغياب، وهذه العوامل منها ما يتعلق بالمجتمع المحلي خاصة أسرة العامل ومحيطه الاجتماعي، وفي داخل المؤسسة تنشأ علاقات اجتماعية بين العمال " علاقات غير رسمية " وهي ذات تأثير على عمل العامل وإنتاجه ودرجة انتظامه في العمل.

---

[37] موضي مطني الشمري، منظومة علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2018، ص 176

[38] فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران، الأردن، 2013، ص 81

[39] محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط1، عمان، 2005، ص 195 - 199

- **عوامل نفسية:** تساهم في زيادة معدل الغياب كعامل الملل والإحباط نتيجة لرتبة العمل، أو عدم إشباع رغبات العامل مما يؤدي به إلى ترك العمل أو الإكثار من الغياب، إذ أن الفرد الذي يشعر بالملل يفقد اهتمامه بعمله فيكثر الغياب وكل هذه العوامل تؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى العامل.
- **عوامل اقتصادية:** تؤثر العوامل الاقتصادية في مستوى الغياب ومن أهمها مسألة الأجر، وبديهي أن العامل يسعى إلى إشباع حاجاته المادية والاجتماعية فإن وجد الأجر المناسب حقق هذا الإشباع فيزيد من تمسك العامل بعمله. [40]
- **عوامل خارجية:**
  - **السن:** نرى أن الغياب عند المسنين وقد يكون لمدة طويلة عكس الشباب فهو متوسط ويتسم بالتكرار.
  - **الجنس:** فنجد أن المرأة أكثر تغيبا على غرار الرجل وذلك لما عليها من واجبات في العمل وأخرى في المنزل، فهي تشرف على تربية الأولاد
  - **بعد السكن عن مكان العمل:** هناك علاقة بين السكن ومكان العمل، وهذا واضح بأن العامل الذي يسكن بالقرب من المؤسسة يكون أقل تغيبا عكس الذي يسكن بعيدا عنها وهذا راجع لقلة المواصلات.
  - **الالتزامات العائلية:** إن العامل المتزوج أقل تغيبا عن غيره، فهذا راجع إلى تلبية حاجات عائلته، أما الأعزب فيكون غير مسؤول في عمله لدى يصبح أكثر تغيبا.[41]
  - **المرض:** قد يتغيب الأفراد بسبب الزكام فيذهبون إلى الفحص والمعالجة، بينما يلجأ بعض العمال إلى تقديم شهادات طبية لتبرير غياباتهم، فيعتبر هذا الوقت الذي يقتضيه العمال خارج المؤسسة أكثر من داخلها.
- **عوامل داخلية:**
  - **المؤهلات والكفاءات:** تحتاج المؤسسة إلى عمال مدربين ومتعلمين علم تقني للقيام بالأعمال على أحسن وجه، وعليه إذ كانوا غير مؤهلين تكون نسبة تغيبهم مرتفعة.
  - **بيئة العمل:** جميع الظروف الطبيعية المختلفة المتمثلة في " الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، الضوضاء ... إلخ " له تأثير كبير في تغيب العمال.
  - **نوع العمل:** يرتبط الغياب بنوع الوظيفة فكلما كان العمل شاق ومتعب وخطير على الموظف كان سبب في تغيبه من أجل البحث عن عمل يناسبه وهذا ما نجده في الموظفين الذين يقومون بأعمال متسلسلة والذي يؤدي إلى الملل بسبب الروتين المتواصل.
  - **حوادث العمل:** قد يتعرض بعض العمال أثناء أدائهم لعملهم إلى حوادث وإصابات جراء ظروف بيئة العمل، وتتمثل هذه الأخطار في التعرض إلى " التيار الكهربائي، الحروق، الانزلاق ". فنجد هنا علاقة بين الغياب وحوادث العمل.

---

[40] حليمة حفيظي وأمينة حنين، التغيب العمالي وأثره على إنتاج المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أحمد دراية، أدرار، 2018 - 2017، ص 24 - 26

[41] إحسان محمد الحسن، المرجع سبق ذكره، ص 96

- **الأجور:** هي من العوامل التي تدفع الموظفين إلى الغياب إذا كان الأجر الذي يتقاضاه الموظف لا يلبي حاجاته، فإنه يلجأ إلى الغياب من أجل البحث عن عمل أخر، فالزيادة في الأجور تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والزيادة في الكفاءة والإنتاجية في العمل.[42]

5. آثار الغياب الوظيفي:

ولا شك أن الغياب عن العمل يعتبر من المشاكل الأساسية التي تسبب أضرار مادية ومعنوية وتنظيمية للمؤسسات والمشاريع، ولعل من بين الآثار التي تنجم عن الغياب:

- كثرة الغياب تؤدي إلى انخفاض مستوى ومهارات وقدرات الموظف.
- التأثير على الجانب المادي للمنظمة، واختلال سلم القيم في التنظيم وخاصة القواعد والمعايير التي تنظم العمل.
- يؤدي الغياب كذلك إلى إضراب عمل المشرفين، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة وتخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين، كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية، وكذلك لا بد من فحص ومراجعة إضافية للأعمال.[43]
- زيادة معدلات الغياب تؤثر مباشرة على الروح المعنوية لدى الفرد في المنظمة، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين. [44]
- يؤدي نقص العاملين غير المتوقع إلى الإنتاج، وعدم احترام برامج التسليم، وتكلفة الوقت الإضافي لتعويض العجز في العمل واحتمال خسارة الزبائن.
- غياب العامل يؤدي إلى الخصم من الأجر، وبالتالي يقل راتبه وهذا يؤثر سلبا على مدى التزاماته العائلية والمصاريف الشخصية.[45]
- يحرم الموظف من فرص الترقية والمكافآت التي بإمكانه الحصول عليها لو قام بعمله بانتظام.
- يؤثر الغياب على سلوك الموظف وعلى علاقته مع زملائه في العمل. [46]

6.النظريات المفسرة للغياب الوظيفي :

- توجد العديد من النظريات المفسرة لظاهرة الغياب نذكر منها:

1) نظرية ماسلو للحاجات:

[42] بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دس، 185

[43] كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 273

[44] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، ط3، الأردن، 2005، ص 116

[45] نصر الدين عيساوي ويزيد تقرارت، آليات تثمين دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 3، العدد 6، الجزائر، 2016، ص 69

[46] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 277

أ ـ أبراهام ماسلو: يعتبر ماسلو عالم نفس أمريكي تحصل على شهادة الباكالوريا في علم النفس سنة 1930 ثم الدكتوراه سنة 1943 من جامعة وسكونسن، اشتغل منذ 1951 كرئيس قسم علم النفس لمدة 10 سنوات، وقد وجه بحوثه في مجال علم النفس متخصصا في عالم الأعمال والتسيير، وقد نشر مقالا حول ترتيب الحاجات التي تحولت إلى هرم ماسلو، وقد اهتم في المرحلة الأولى بتطبيق نظريته الشهيرة في مجال العمل ثم في المرحلة الثانية كان يسعى إلى معرفة طبيعة الآليات التي تتحكم في الفئات التي تمكنت من إشباع الحاجات العليا.[47]

قام ابراهام ماسلو بوضع نظريته الشهيرة في علم النفس حيث ركز فيها على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية ، حاول من خلالها أن يقدم نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع التي تحرك سلوك الإنسان ، وانطلق من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ، ووضع نموذجا لهرمية الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية ثم تتبعها حاجات أخرى وفقا لآلية الدافعية بإشباع حاجاته بالتناوب خلال حياة الإنسان ، وإشباع حاجة معينة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات لكنها تفسح المجال لحاجات أخرى لتعود وتظهر الحاجة المشبعة متى تطلب الأمر ذلك.[48]

ب ـ مفهوم النظرية:

فرض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية وشدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع وعند إشباعها نصعد في سلم الدوافع هكذا حتى نصل إلى قمة الحاجات وفق أولوياتها في النظام المتصاعد.[49]

يشير العالم النفسي الأمريكي ماسلو في هرمه الشهير أن الأفراد يرغبون في تلبية خمس فئات من الاحتياجات لأن الحاجات تولد ضغوطات تؤثر على عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم. ولفهم السلوك الإنساني لا بد من معرفة الدوافع الأساسية لأن الإنسان بطبيعته لا يتحرك إلا بدافع وتختلف هذه الأخيرة باختلاف الحاجة وتأثيرها.

- ✓ **الحاجات الفيزيولوجية:** مثل الجوع، العطش، تجنب الألم ...
- ✓ **الحاجة إلى الأمن:** الحاجة إلى الإحساس بالأمن والثبات والنظام والحماية " الأمن المادي والوظيفي "
- ✓ **الحاجة إلى الحب والانتماء:** يحتاج الإنسان إلى أن يكون له جماعة مثل " الصداقة أو علاقة تخلصه من التوتر " والوحدة تساهم في إشباع حاجاته الأساسية مثل "الراحة والأمان"
- ✓ **حاجة التقدير:** هذا النوع من الحاجات له جانبان في نظر ماسلو.

ـ الجانب الأول: متعلق باحترام النفس أو الإحساس بالقيمة الذاتية.

ـ الجانب الثاني: متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج كاحترام الآخرين والسمعة الحسنة، النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.

47

48

49 عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص 50

✓ **حاجات تحقيق الذات:** ولا تظهر إلا إذا كانت الحاجات الأخرى ملبات.[50]

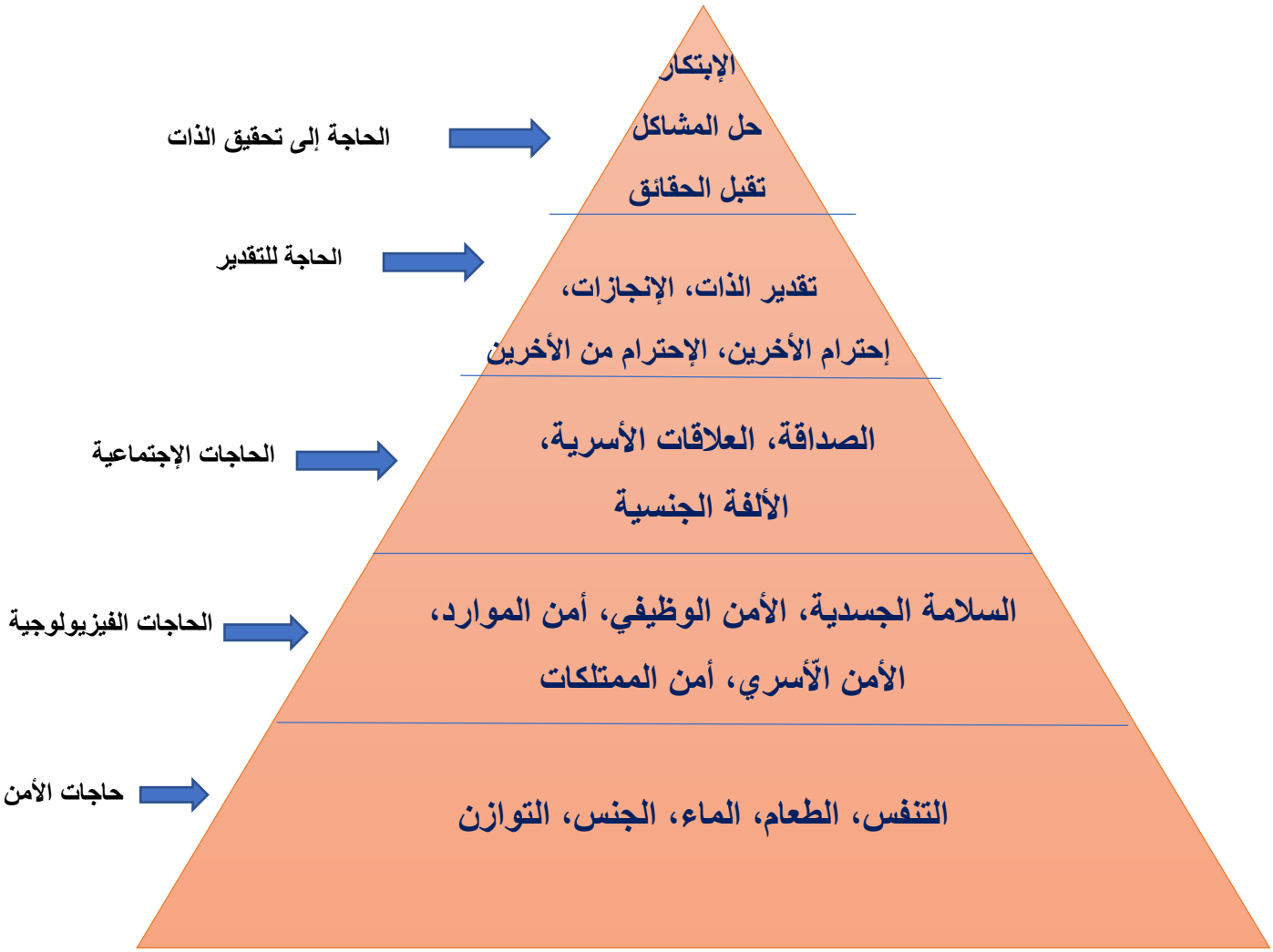
ج ـ انتقادات النظرية:

قد تعرضت النظرية للكثير من الانتقادات خاصة في مسألة ترتيب الحاجات، ذلك إن أولوية الحاجات تختلف من شخص لآخر وترتيبها يتغير بتغير الظروف والبيئة التي يعيش فيها الإنسان، وأن حركة إشباع الحاجات لا تشكل دائما مرجعية دقيقة ذلك أن الحاجات يمكن أن تفسر باعتبارها مستمرة وليست هرمية وأن الأفراد يتحركون في مختلف المستويات لتحقيق أهدافهم.[51]

وبالتالي يتم تحديد الاحتياجات حسب الأولوية، وإذا كان أحدها غير راض تماما فهذا يمكن أن يؤدي إلى تغيرات في سلوك الأفراد مثل الغياب على العمل، فالشعور بالعزلة مثلا عن بقية الموظفين أو راتبه غير كاف لتلبية الفئات الأولى من الاحتياجات المذكورة.

[50] هديات خديجة بن الطيب، أثر الغياب الوظيفي، المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، جامعة أبو بكر بلقايد، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 90

[51] حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقد، سوريا، 1993، ص 72



الشكل1: التسلسل الهرمي لتدرج الحاجات لماسلو

2) نظرية هيزنبرغ التحفيز الصحي:

أ ـ تعريف فريدريك هيرزنبرغ: ولد في 12 أبريل في لين ـ الولايات المتحدة الأمريكية ـ درس في كلية نيويورك وجامعة بيتسبرغ حصل على الدكتوراه في علم النفس سنة 1950، درس الطب أيضا وكان أستاذ في علم النفس والإدارة وكان يعمل لخدمة الصحة العامة فأجرى أبحاث واسعا حول الدوافع البشرية في العمل وكفاية وسائل التنظيم كان يطلق عليه الأب المؤسس لإثراء الوظيفة.[52]

ب ـ مفهوم النظرية: في سنة 1957 نشر هيرزنبرغ نتائج مراجعة شاملة ومفصلة اصطلح عليها باسم اتجاهات أو مواقف العمل، والتي تناول فيها نتائج البحوث التي أجريت خلال سنوات ماضية بالولايات المتحدة الأمريكية حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم في كافة المجالات. استخلص أن وجود علاقة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الأداء في العمل وبناءا على النتائج المتوصل إليها في مراجعته الذي قام بدراسة استطلاعية عن طريق المقابلات شخصية 200 مهندس ومحاسب من تسعة مصانع مختلفة بمدينة بيتسبرغ محاولين فهم وتفسير شعورهم حول العمل الذين يقومون به، أجريت الدراسة بأسلوب التوجيه المباشر للأسئلة والتي تموحرت في سؤالين رئيسين هما:

- **متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟**
- **متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟**[53]

تدعى هذه النظرية بنظرية العاملين لاحتوائها على مجموعتين من العوامل:

- ✓ **المجموعة الأولى:** التي سماها هيزنبرغ العوامل الصحية الأساسية التي تشمل الاستقرار الوظيفي أي الشعور بالاستمرارية، عدالة نظم المؤسسة، الدخل المادي الكافي وجميع المميزات مثل " العلاج، الإجازات، ووسائل المواصلات " بالإضافة إلى ساعات العمل والمركز الوظيفي والإشراف والذاتية أي وجود قدر من التحكم الذاتي العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل. وحسب هذه النظرية فإن العوامل ليست بالمحفزات بل عدم وجودها ويعتبر عامل ومصدر إحباط والعكس صحيح بجعل الحافز راضيا وليس محفزا، وبعبارة أخرى فإن عدم الرضا عن العمل هو سبب مباشر للغياب عن العمل
- ✓ **المجموعة الثانية:** التي سماها هيزنبرغ بمجموعة الحوافز، اعتمد فيها على احتياجات الفرد فجمعها في الفئات التالية:

- **العمل المثير:** أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- **التقدير:** الاعتراف بالمجهود والتقدير من طرف الرؤساء والزملاء في العمل.
- **فرص النمو والتطور:** أي الإحساس بوجود فرص للترقية وزيادة الدخل.

---

[52] ناصر محمد العديني، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 159

[53] هديات خديجة، المرجع سبق ذكره، ص 91 - 92

- **تحمل المسؤوليات:** وجود فرص للقيادة واتخاذ القرار.
- **الانجازات والترويج:** بمعنى وجود مجال لتحقيق تجاوز في الأداء المطلوب.

إذن التحفيز يأتي من خلال هذه المجموعة وعدم تلبية الاحتياجات التي تؤدي إلى الصراعات والسلوكيات " الغياب، انخفاض الإنتاجية " تحمل هذه النظرية العديد من النقاط المشتركة مع نظرية ماسلو، أبرزها أن الاحتياجات الأساسية لا بد من تلبيتها أولا تؤثر على وجود العمال داخل المؤسسة أو عدمه[54].

ج ـ انتقادات النظرية:

تعرضت نظرية هيرزنبرغ مثل غيرها من النظريات للنقد، سواءا من حيث الأسلوب أو من حيث النتائج ويمكن تلخيصها:

- استخدم عينة صغيرة قوامها 200 مهندس ومحاسب في جميع مراحل إجراء النظرية فهي تمثل عينة صغيرة فقط من الأعمال التي يجب أن تدرس وبالتالي من الممكن صحيحة لهذه الفئة.
- وصل عدد الأماكن التي جمعت منها البيانات إلى9 مصانع فقط إلى أن هيرزنبرغ اعتبر أن هذه الأماكن مجموعة واحدة وتجاهل الاختلاف في الظروف ومستوى التكنولوجيا التي يعملون بها، وبالتالي يكون من الخطأ تعميم ما توصل إليه من نتائج على جميع الظروف.
- ركزت النظرية على موضوع الرضا وعدم الرضا أكثر من اهتمامها بموضوع الدافعية والتحفيز.
- يفترض أن وجود علاقة بين الرضا والإنتاجية، ولكن هذا الافتراض قد لا يكون صحيحا لأن هناك من لديه رضا وظيفي مرتفع ولكن إنتاجيته منخفضة والعكس صحيح.[55]

[54] محمود سلمان العميان، السلوك التنزيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2، دب، 2004، ص 163



الشكل2: تفسير نظرية التحفيز الصحي لهيزنبرغ[56]

[56] مدونة مواضيع الإدارة والهندسة الصناعية، www.samerhar.wordpres.com ، 21 ديسمبر 2024، 15:30

7. الطرق السيطرة من الغياب الوظيفي:

أ- إدارة الغياب قصيرة الأجل: يمكن السيطرة على الغياب قصير الأجل من خلال ما يلي:

ـ مقابلات العودة إلى العمل التي تجرى من قبل المسؤولين والتي يمكن أن تحدد المشاكل في مرحلة مبكرة وإتاحة الفرص للمناقشة بالطرق التي تحد من الغياب.

ـ استدعاء الإجراءات التأديبية لمستويات الغياب غير المقبولة.

ـ استخدام آليات لاستعراض الحضور.

ـ تدريب المدراء على أساليب السيطرة على الغياب بما في ذلك مقابلات العودة إلى العمل.

ب- إدارة الغياب طويلة الأجل: أفضل طريقة لإدارة الغياب طويلة الأجل هي البقاء على اتصال مع الموظفين من خلال الرسائل أو الهاتف أو الزيارات لمناقشة الوضع، أي بقاء الموظف على اتصال دائم طوال فترة غيابه عن المؤسسة.[57]

8. الطرق المستخدمة للحد من الغياب الوظيفي:

لقد استخدمت عدة طرق للحد من الغياب في المؤسسة، ومن بين هذه الطرق نذكر:

- ✓ **تدريب المشرفين:** هي أن يساهم في التعامل السليم مع الأفراد فكلما كانت العلاقة الإشرافية جيدة بين المشرفين والعاملين أدى إلى رفع المعنويات للأفراد العاملين.
- ✓ **المكافأة للحد من الغياب:** تلجأ بعض المؤسسات إلى منح المكافأة للحد من الغياب وقد تكون المكافأة أدبية. فتنشر المؤسسة أسماء أكثر العاملين المواظبين في لوحة الشرف، تعلق في مكان بارز في الشركة حتى يمكن لأكبر عدد من العمال الإطلاع عليها، كما أن بعض الشركات تقوم بدفع مبالغ مالية في مناسبات خاصة للعاملين المواظبين بانتظام في عملهم.
- ✓ **استخدام العقاب للحد من الغياب:** يلجأ العديد من المؤسسات إلى استخدام العقاب وبطرق مختلفة، ويكون ذلك عن طريق العقاب المادي كحرمان العامل من الأجر والمكافأة التشجيعية التي يتحصل عليها زملاؤه، كما يوجد العقاب المعنوي وذلك من خلال وضع بطاقة من لون معين ومختلف عن لون بطاقات بقية العمال، للعامل الذي يتغيب كثيرا ليوقع عليها عند حضوره إلى العمل مما يلفت نظر زملائه أنه كثير الغياب.
- ✓ **تعزيز الاندماج الوظيفي:** وذلك من خلال بناء ثقافة عمل إيجابية تجعل الموظفين يشعرون بالانتماء وتعزيز العلاقات بين الموظفين من خلال الأنشطة الاجتماعية والفريق.
- ✓ **وضع سياسات واضحة:** وتتمثل في صياغة لوائح تنظيمية توضح قواعد الحضور والاجراءات التأديبية في حالات الغياب غير المبرر.[58]

9. أساسيات الغياب في التشريع الجزائري:

يتناول القانون الجزائري مسألة الغياب عن العمل في عدة نصوص تتعلق بعلاقات العمل منها:

---

[57] شيراز محمد خيضر، اختيار الموظفين، دار الأكاديمية، لندن، 2022، ص 123

[58] مصطفى نجيب شاويش، المرجع سبق ذكره، 119 - 120

المادة 207: باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا الأمر، لا يمكن الموظف مهما تكون رتبته أن يتقاضى راتبا عن فترة لم يعمل فيها. ويعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخصم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب، وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

المادة 208: يمكن للموظف تقديم شريطة مبرر مسبق للاستفادة من رخص للغياب دون فقدان الراتب في الحالات التالية:

- متابعة دراسات ترتبط بنشاط الممارسة في حدود أربع ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة أو المشاركة في الامتحانات والمسابقات بفترة تساوي الفترة التي تستغرقها.
- أداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات التكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 212: للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية: زواج الموظف، ازدياد طفل الموظف، ختان ابن الموظف، زواج أو وفاة أحد الأقارب.

المادة 213: تستفيد المرأة الموظفة خلال فترة الحمل والولادة من عطلة الأمومة.

المادة 214: للمرضعة الحق في ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة ولمدة سنة في غياب ساعتين مدفوعتين الأجر كل يوم خلال الستة أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة الموالية. [59]

[59] نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر ،2015، ص 218 - 219

الخلاصة:

لقد تبين مما سبق أن مفهوم الغياب ينحصر في عدة مفاهيم وتعريفات، كما أن هناك عدة عوامل مؤثرة في هذه الظاهرة والتي تنحصر في عوامل داخلية وخارجية، بالإضافة إلى ذكر عدة طرق تساهم في الحد من هذه الظاهرة

الفصل الثالث

ماهية بيئة العمل

- **تمهيد**

1. **مفهوم بيئة العمل**
2. **أنواع بيئة العمل**
3. **المتغيرات الاجتماعية لبيئة العمل**
4. **معوقات بيئة العمل**
5. **تطوير بيئة العمل**

تمهيد:

دائما ينظر للإنسان أنه ذلك الموظف المحتجز داخل وظيفته وأنه ما يقضيه في العمل من ساعات طويلة لا يتم تعويضها مع عائلته فهو دائما ما يرى نفسه أنه يرتدي ثوب الضحية أمام عمله مما يجعله دائما ينظر إلى عمله بنفسية محبطة فانعكس على أدائه وهذا ما انتبه له العديد من الباحثين وحتى أرباب العمل فعملوا على قراءة هذا الموضوع بجملة من الدراسات والأبحاث الثرية ففي هذا الفصل سوف نركز على مفهوم بيئة العمل وأنواعها ومتغيراتها الاجتماعية ومعوقاته

1.مفهوم بيئة العمل:

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع بيئة العمل، إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها لبيئة العمل والظروف التي عاشوها وعلى هذا الأساس تم استخلاص تعريف لها:

- هو " ذلك الحيز والمحيط الذي يتوفر على تلك العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد مما ينعكس إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، ليبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة وتحقيق العمل المطلوب منه بأعلى كفاءة وبذلك يكون الفرد مؤثرا ومتأثرا ببيئة عمله ومن جميع جوانبها المادية والتنظيمية والهيكلية ". [60]

- يعرفها **لوين نستجر**: على أنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدرك بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على الدوافع هؤلاء العاملين وسلوكهم وتشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين.[61]

2.أنواع بيئة العمل:

- **البيئة العامة:** هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات، من مكونات هذه البيئة القيم الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والمواد القانونية والظروف التعليمية والتكنولوجية على جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك.[62]
- **البيئة الخاصة:** هي تلك التي تعيش في شبكة المنظمة وتوضح وتبرز علاقتها مع المنظمات الأخرى مثل الموزعون الوكالات المنظمات الحكومية، ومن بين مكوناتها إما مجهزة لمدخلات المنظمة أو مستلمة للمخرجات منها.[63]
- **البيئة الخارجية:** هي البيئة التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثل: البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية ... إلخ. [64]
- **البيئة الداخلية:** هي كافة القيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي.[65]

3.المتغيرات الاجتماعية لبيئة العمل:

---

[60] مغربي السعيد، بيئة العمل في المنظمات، مجلة الاقتصاد الحديث، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 94

[61] عارف صالح، الإدارة البيئية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 30

[62] محمود سليمان العميان، المرجع سبق ذكره، ص 324

[63] كويحل منصور وطبعان عماد، علاقة بيئة العمل بتحسين أداء العمل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2018 - 2019، ص 61

[64] محمد علي مانع القحاني، أثر بيئة العمل على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستر تخصص علوم الإدارة، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2001، ص 24

[65] - Chandrasekhar. work place environment and its impact on organizational performace in public sector organization . january 01/2011 p08

أ- **علاقة الموظف بالموظف:** كلما وضعت مجموعة من الأفراد في حالة عمل زاد احتمال صراع بينهم بسبب اختلاف "عادات العمل الأخلاق طرق التعبير الأراء " الصراع خطير بما يكفي لتهديد الانسجام والكفاءة في بيئة العمل[66].ولما كان الصراع ظاهرة حتمية وجب على المنظمة الحرص على جعل بيئة عملها قادرة على استيعاب الخلافات بين الموظفين من خلال العمل على تحسين علاقتهم وتقريب وجهات النظر وتوحيد جهودهم وأهدافهم بما يحفز العمل الجماعي ويحسن أداء المنظمة بشكل كبي

ب- **علاقة الموظف بالقائد:** أوردت الدراسات أن أغلب حالات ترك العمل وكثرة الغيابات بسبب القيادة السيئة أما القيادة السليمة لا تتوقف فقط على من يمتلك القائد إنما يجب توفر بيئة عمل جيدة تساعده في قيادته.

ت- **علاقة الموظف بالإدارة:** تنشأ هذه العلاقة منذ أول يوم للموظف في عمله فعقد العمل المبرم بينه وبين الجهة المستخدمة يترتب عنه حقوق والتزامات يجب على الطرفين احترامها وتخليه عن واجباته المهنية أو مساسه باللوائح والتعليمات يعرضه لعقوبات تأديبية متفاوتة الدرجة، كما أن أي تقصير من الإدارة قد يؤثر سلبا على هذه العلاقة التي تعد سمة العمل. [67]

ث- **الموظف بين العمل والأسرة:** قد بدأت دراسة وربط النقاط بين العمل والأسرة عام 1960 نتيجة الصعوبات التي يواجهها الموظفون في تحقيق التوازن بين مطالب الإدارة التي يعملون بها ومطالب أسرهم، حيث أصبح من الضروري فهم العوامل الخارجة عن نطاق العمل التي تؤثر على رفاهيتهم فالتحديات التي يواجهونها خارج العمل تجعلهم يعانون من ضغوط نفسية وعاجزين على التعامل مع مشاكل العمل.[68]

4.معوقات بيئة العمل

- ✓ لافتقار إلى وجود علاقات إنسانية بين العمال داخل بيئة العمل.
- ✓ اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
- ✓ التركيز على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.
- ✓ اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية.
- ✓ عدم تشجيع العمال على لتعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- ✓ عدم تشجيع العمال على الابتكار والإبداع في العمل.
- ✓ سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد العامل داخل المؤسسة. [69]

5. طرق تحسين بيئة العمل

- ❖ من الضروري أن يختار قسم الموارد البشرية بعناية فريق العمل وموظفين لديهم خبرة بالإضافة إلى موظفين لديهم القدرة على التعاون لتحمل الضغط وأخذ الأزمات على محمل الجد، يجب تدريب عدد من الموظفين الجدد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء المهام.
- ❖ ترى الإدارة بتمعن إمكانية القضاء على نقاط الضعف، وتقوية نقاط القوة لفريق العمل لتجنب الوقوع في فخ السلبية والتأثير على الأداء الوظيفي.

---

[66] نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات، بمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 2017 - 2018، ص 27 - 28

[67] نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات، بمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 2017 - 2018، ص 27 - 28

[68] Chandranshu sinha. Factor affeting quality of work life. Vol 01. N11. february 2013 p 31

[69] بوبريوة نور الهدى والقدرة هدى، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني، مذكرة ماستر علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة جيجل، الجزائر، 2019 - 2020، ص 71

- ❖ يعد الاهتمام بمكان العمل أحد العوامل المحفزة المهمة لتحقيق الإنجاز، لذلك يجب أن تكون هناك إضاءة مناسبة وديكور جيد وألوان مريحة يجب مراعاتها، وهو ما ينعكس في نفسية الموظفين وشعورهم بالانتماء إلى الشركة. يوفر الموقع المناسب وسائل الاتصال الموثوقة وأدوات تكنولوجية حديثة من أجل تحسين التواصل بين الموظفين.
- ❖ من الأفضل صياغة التعليمات بطريقة جذابة مع تجنب الكلمات الحادة والغامضة التي قد لا يفهمها البعض، وحاول تجنب لغة التهديد أو التخويف وبهذه الطريقة يمكنك التخلص من غضب الموظفين.
- ❖ يمكن تعيين مهام مختلفة تتوافق مع قدرات ومهارات الموظفين.
- ❖ عندما يتم رصد الحوافز والمكافآت، من الضروري النظر إلى موظفي المنظمة من حيث الإنتاجية وبالتالي يمكن تخصيص مكافآت وفقا لأفضل أداء.
- ❖ يمكن تشجيع الموظفين على الانخراط في الأنشطة الترفيهية. [70]

[70] منى خالد بكر، المرجع سبق ذكره، ص 32

خلاصة:

نستنتج أن بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين، ويعد الغياب الوظيفي أحد وأبرز المؤشرات على وجود خلل فيها مما ينتج غالبا نوع من ضغط العمل وضعف التحفيز ولمواجهة هذه المشكلة يجب تحسين بيئة العمل من خلال توفير ظروف مناسبة قد تزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميدان

تمهيد

أولا: البطاقة الفنية

أ- تعريف بالمؤسسة للسكة الحديدية

ب-نبذة عن تاريخ المؤسسة

ج- فروع المؤسسة

د- تنظيم الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

ه- هيكل تنظيمي للمؤسسة

ثانيا: مجال الدراسة

أ- المجال البشري للدراسة

ب- أساليب تحليل البيانات

ج- تحليل وتفسير البيانات

ثالثا: نتائج الدراسة

أ-نتائج الدراسة في ظل الفرضيات

ب-نتائج الفرضيات في ظل الدراسات السابقة

رابعا: النتائج العامة

خامسا: الاقتراحات والتوصيات

الخلاصة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول النظرية السابقة لبحثنا والتطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بها، سنحاول ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات حقيقية، من خلال الدراسة الميدانية التي تعتبر خطوة هامة تساعدنا في الوصول إلى إجابات علمية، وذلك للتأكد من صحة الفرضية المطروحة أو عدمها. الذي سيتم فيها الاعتماد على الدراسة الاستطلاعية التي لها دور في إثراء البحث، والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة.

أولا- البطاقة الفنية:

أ-تعريف مؤسسة السكك الحديدية:

تعتبر الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من أكبر الشركات الجزائرية، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، هذه الأخيرة هي الشركة الوحيدة في الجزائر التـي تمارس نشاط النقل بالسكك الحديدية بمختلف أنواعه إلى جانب فروعها المختلفة.

لقد ظهرت شركات عديدة قامت بتسيير خطوط السكك الحديدية فـي الجزائـر، وقد عرفت هذه الشركات الكثير من عمليات إعادة الهيكلة إلى غاية ظهور الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية عام 1976.

يقدر رأس مال الشركة بحوالي 20.7 مليار دينار جزائري وتتخصص في نقل الركاب والبضائع على شبكة واسعة تقدر حاليا بطول 4738 كيلومتر.

ب-نبذة عن تاريخ المؤسسة:

يعود تاريخ إنجاز شبكة النقل بالسكك الحديدة في الجزائر إلى الفترة الاستعمارية، حيث تم طرح ثلاث برامج متعلقة بإنجاز عدد من الخطوط، ومن أهم ما جاء فيها:

برنامج سنة 1857:

فقد تضمن الأمر المؤرخ في 08أفريل 1857فتح المجال لإنجاز ما يقارب 1357 كم من السكك، وقد أوكل للجيش الفرنسي آنذاك مهمة إنجاز الخط الرابط بين الجزائر العاصمة ومدينة البليدة الذي قام بفتح ورشات الإنجاز ابتداء من 12 ديسمبر 1859، كما تم تأسيس شركة سميت بشركة السكك الحديدية الجزائرية التي أخذت على عاتقها مهمة إكمال الإنجاز ابتداء من 11جويلية 1860.

كما شرعت هذه الشركة في إنجاز الخط الرابط بين وهران ومدينة السيق وكذا الخط الرابط بين قسنطينة وسكيكدة، ولكن عرفت هذه العملية مشاكل تمويلية عرقلت عملية الإتمـام، ولم تتمكن من إكمال إنجاز سوى الخط الرابط بين الجزائر والبليدة الذي شـرع فـي نقل المسافرين في 08 سبتمبر 1862، وهو تاريخ بداية عملية النقل بالسكك الحديدية في الجزائر.

أما فيما يتعلق بباقي البرنامج فقد أوكلت مهمة الإنجاز لخمس مؤسسات أخرى وهي:

- شركة بون قالمة (BG) .
- شركة الشرق الجزائري (EA) .
- شركة باريس – ليون – حوض البحر الأبيض المتوسط (PLM) .
- شركة الغرب الجزائري (OA) .
- الشركة الفرنكو جزائرية – (FA) .

ليصل إجمالي الخطوط المنجزة في سنة 1878 إلى حوالي 1365 خط منجز في البرنامج الأولي.

برنامج سنة 1879:

ضمن هذا البرنامج تم تقسيم الخطوط إلى صنفين، صنف المنفعة المحلية وصنف المنفعة العامة الذي استفاد من مساهمة مالية من الدولة لإنجازه.
هذه الأخيرة تم تحديدها بموجب القانون المؤرخ 18 جويلية 1879.
وخلال الفترة الممتدة من 1879-1906 تم إنجاز شبكة بطول إجمالي بلغ 2035 كم تتضمن كل الصنفين.

برنامج سنة 1907:

في نفس هذه السنة تم طرح برنامج ثالث لإنجاز حوالي 1256 كم من الخطوط الجديدة لتدعيم الشبكة المتواجدة الذي بلغ الطول الإجمالي للخطوط المكونة لها 3400 كم ليصل سنة 1946 إلى 5014 كم بعد إنجاز 1614 كم جديدة.
في الفاتح جانفي 1939. (CFA) وقد عرفت هذه الفترة تأسيس ديوان السكك الحديدية وفيما سيأتي سوف نذكر باختصار أهم المحطات التاريخية التي مرت بها هذه المؤسسة :

1844: أول مشاريع السكة الحديدية بالجزائر.

1859: شق أول طريق للسكك الحديدية من الجزائر العاصمة إلى البليدة.

1871: افتتاح قسم الجزائر- وهران

1884: استغلال خط الخروب- قالمة- بوشقوق.

1904: إنشاء شركة السكك الحديدية الجزائرية الدولية (CFAE) .

1939 : إنشاء شركة السكك الحديدية الجزائرية (CFA) .

1959: حل شركة السكك الحديدية الجزائرية وإنشاء الشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية (SNCFA)

1976: ميلاد الشركة بشكل رسمي بعد إعادة هيكلتها.

1980: انطلاق مشاريع لعصرنة السكة الحديدية.

2015-2005: انطلاق برنامج كبير لتطوير السكك الحديدية في البلاد يشمل تحديث الشبكة وتوسعتها وتجديد العتاد.

ج-فروعها:

تتضمن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية عدد من الفروع ذات وظائف ونشاطات مختلفة وهي:

1-الشركة الوطنية للنقل المتعدد الوسائل:

وهي شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 32000000دج بنسبة 100% للشركة الوطنية للسكك الحديدية، وتتمثل مهامها في نقل البضائع من البر إلى السكك الحديدية ومن ثم إلى البر.

2-شركة نقل الحبوب:

شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 31840000 دج تتمثل مهامها في نقل الحبوب عبر شركة السكك الحديدية.

3-شركة دراسات وأعمال منشآت السكك الحديدية:

شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 46000000 دج مملوكة بالكامل للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وتتمثل مهامها الأساسية في دراسة ومتابعة العمليات المتعلقة بالعتاد ومنشئات السكك الحديدية.

4-شركة الإطعام:

وهي شركة مساهمة برأسمال يبلغ 3000000 دج، بنسبة مساهمة تقدر ب 100% للشركة الأم، وتتكفل بمهام الإطعام داخل القطارات وتسيير المحلات التابعة للقطاع.

5-شركة نقل المنتوجات الطاقوية:

وهي شركة مساهمة برأسمال يبلغ 29060000 دج مقسمة بين الشركة الوطنية للسكك الحديدية ومؤسسة نفطال بالتساوي، وتتمثل مهامها في نقل مختلف انواع المنتجات الطاقية عبر السكك الحديدية ووسائل النقل البري الأخرى.

6- شركة منشآت السكك الحديدية:

رأسمالها يبلغ 108000000 دج وهي شركة مساهمة بنسبة 100% للشركة الأم تختص بأعمال الهندسة المدنية وإنجاز الخطوط وصيانتها وإنجاز مختلف البنايات والمنشئات القاعدية التابعة للشركة.

7-شركة الإشهار والملصقات:

وهي شركة مساهمة مملوكة بالكامل لشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية يبلغ رأسمالها 1000000 دج، تتكفل بمهام الإشهار والإعلان الخاص بالشركة وكل الأنشطة المتعلقة بها.

د- تنظيم الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:

الشركة منظمة تنظيم لا مركزي حيث لها إدارة عامة تدير شؤونها، كما تتضمن أربع مديريات جهوية تملك استقلالية التسيير في إطار الميزانية السنوية المخصصة لها وتخضع هذه الأخيرة لمراقبة الإدارة العامة.

المديرية العامة:

تتولى هذه المديرية مهام التوجيه والتنسيق بين المديريات الجهوية والرقابة عليها ووضع ذات مهام مختلفة ومحددة وهي: الخطط الإستراتيجية للشركة، وتتضمن مديريات.

- **الإدارة العامة:**

تنظم العلاقات الخارجية للشركة وتنظم الاتصال بها، يشرف عليها المدير العام ويساعده مديري دراسات مكلفين بإعداد الدراسات الإستراتيجية.

- **مديرية الزبائن:**

وتضع السياسة التسويقية والتجارية للشركة، وكذلك تقيم أداء النشاطات التجارية وإجراء مفاوضات مع الشركات المتعاقدة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها للشركة.

- **مديرية المنشآت القاعدية:**

تقوم بتصميم سياسة الصيانة وتجديد المنشآت القاعدية ومتابعة أعمالها، وتتكفل بمهام التنسيق مع الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجازات استثمارات السكك الحديدية وتقديم اقتراحات تخص المنشآت الجديدة التي تحتاجها الشركة.

- **مديرية العتاد**

تقوم بتصميم سياسة الصيانة الخاصة لعتاد النقل ومتابعتها وتحديد الخصائص التقنية للعتاد الواجب اقتنائه بالإضافة إلى ضمان التنسيق بين ورشات صيانة العتاد.

- **مديرية التموين:**

تضع مقترحات خاصة بالتموين الضروري والمفاضلة بين الموردين، بالإضافة إلى تنظيم تدفق المواد إلى المديريات الجهوية وكل ما يتعلق بالمخزون الذي تملكه الشركة.

- **مديرية الموارد البشرية:**

وتتكفل بإعداد مخطط لأجور العمال وكل ما يتعلق به ووضع سياسة التوظيف والتكوين المناسبة، بالإضافة إلى مهام تسيير مركز الأرشيف الخاص بالشركة.

- **مديرية المالية والمحاسبة:**

تتولى إعداد السياسة المالية للشركة وتسيير التدفقات المالية (حسابات بنكية الخزينة....) رقابة الموازنة السنوية وإعداد القوائم المحاسبية، ووضع السياسة التأمينية، إعداد التصريحات الجبائية والتكفل بها.

- **مديرية التدفق:**

تقوم بمراجعة مستمرة للعمليات التي تمت على مستوى مختلف وحدات الشركة، للتأكد من مدى احترام الإجراءات وما مدى مصداقية المعلومات المقدمة.

- **مديرية مراقبة التسيير وتسيير المساهمات:**

تقوم بإجراء تحليلات للقوائم الدورية المقدمة ومقارنتها مع الميزانية المحددة مسبقا وتقييم النتائج المحققة. بالإضافة إلى مهام المراقبة الإدارية والقانونية لفروع الشركة ووحداتها المختلفة.

- **مديرية أنظمة المعلومات:**

تقوم بإعداد برنامج الإعلام الآلي والبحث عن البرامج المناسبة الأكثر تطورا ووضعها في الخدمة، مع تسيير الشبكة المعلوماتية الداخلية والخارجية للشركة.

- **مديرية التراث:**

وتتولى تسيير التراث والقيم التاريخية للشركة، كما تتكفل بمهام الأمن الداخلي.

المديريات الجهوية:

وتتمثل في المديريات الجهوية لكل من الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة وتتولى هذه المديريات المهام التالية:

-ضمان احترام الأهداف وتقييم النتائج الجهوية المحققة.

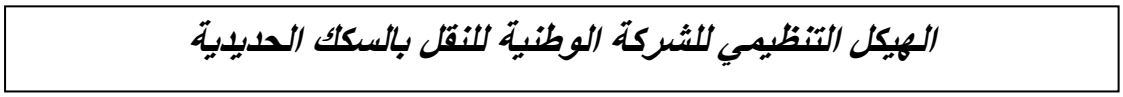
-ضمان التمثيل الجيد للشركة مع المنظمات الوطنية المتواجدة في الناحية وإعطاء صورة مشرفة للمؤسسة.

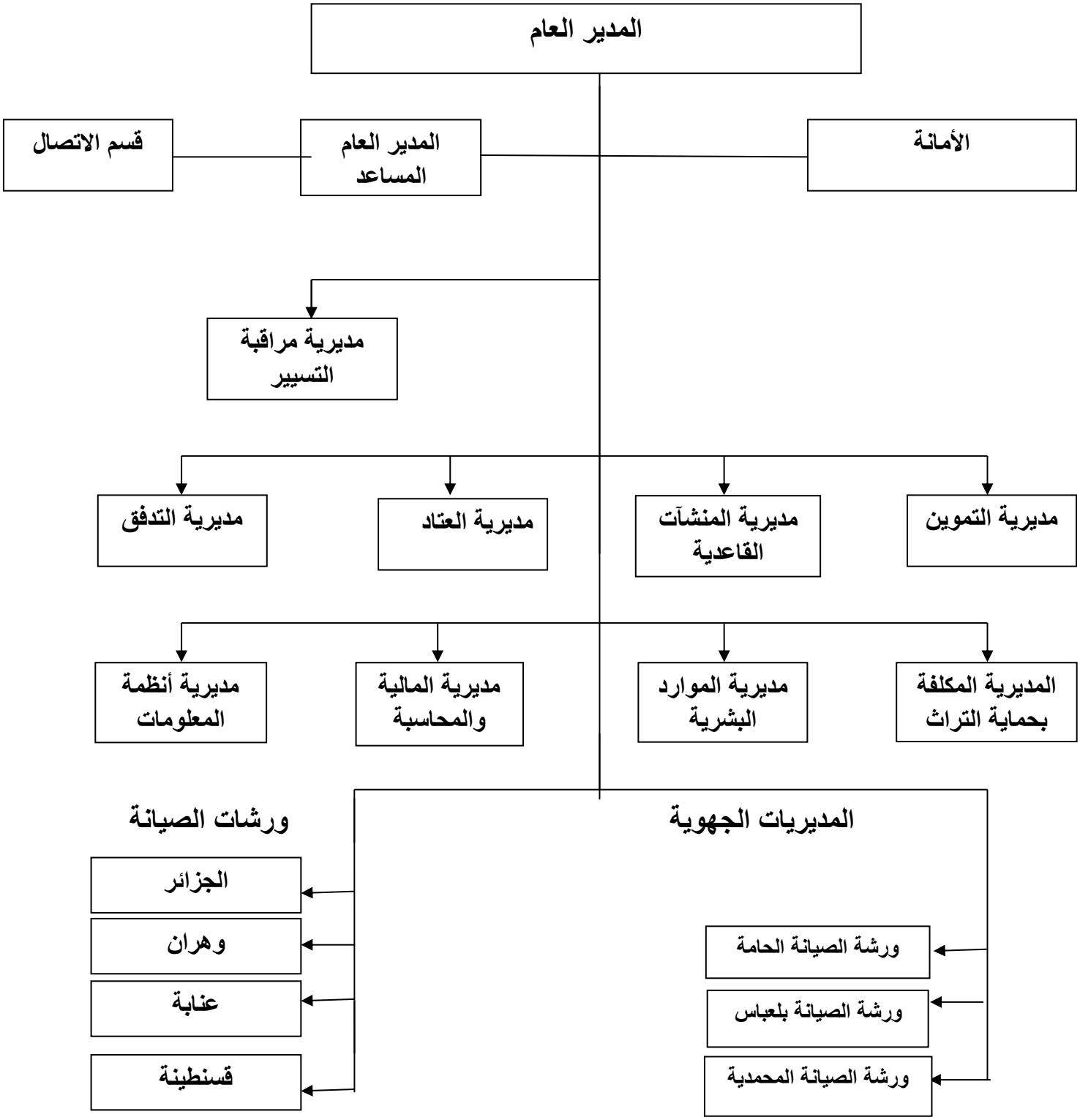
-وضع السياسات التسويقية والتجارية التي تتماشى وخصائص الناحية.

-وضع مقترحات لترقية النقل الجهوي والنشاطات التجارية المتعلقة به.

ويدير المديرية مدير جهوي يعينه المدير العام وتتضمن هذه الأخيرة عدد من الأقسام والمصالح تتمثل في: مصلحة الزبائن قسم المحاسبة والمالية، قسم المستخدمين والإدارة، قسم التموين، قسم المناقصات، مصلحة أمن السير السككي، مصلحة المنشآت القاعدية، مصلحة العتاد ومصلحة التراث.

ه- الهيكل التنظيمي للمؤسسة





ثانيا: مجال الدراسة

أ- المجال البشري للدراسة:

ويقصد به أفراد المجتمع المدروس، وحسب طبيعة هذا الموضوع فقد اشتمل المجال البشري لهذه الدراسة الجانب الإداري للشركة، الذي قدر عدد أفراده عشرة موظفين ذكور وإناث من خلال إجراء مقابلة تتضمن مجموعة من الأسئلة.

ب- أساليب تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

- عرض البيانات في جداول إحصائية
- استخدام التكرارات
- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين في محور البيانات الشخصية حيث يتم حساب النسب المئوية على النحو التالي: **التكرار÷ مجموع التكرارات × 100**

ج- تحليل وتفسير البيانات

✓ **تحليل البيانات الشخصية في جداول إحصائية:**

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	04	40 %
أنثى	06	60%
المجموع	10	100%

التفسير: يوضح الجدول **رقم 01** أن أكثر من نصف أفراد العينة إناث بنسبة **60%** مقابل نسبة الذكور راجع هذا الارتفاع إلى عدة عوامل من بينها الالتزامات الأسرية التي تتحملها النساء خارج العمل، بالإضافة إلى مواجهة مجموعة من التحديات مثل عدم المساواة في الفرص أو الأجور.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
30 - 20	3	30%
40 - 30	7	70%
المجموع	10	100%

التفسير: من خلال الجدول **رقم 02** نرى أن الفئة الأكبر في المؤسسة تتراوح ما بين **[30-40]** أي بمعنى النسبة العالية من الموظفين، مما يعني أن بيئة العمل توظف أصحاب الخبرة وأما بالنسبة للشباب أقل من **30** قد لا تعتمد المؤسسة

عليهم لأنهم حديثي التخرج، فالشباب الذين تتراوح فئتهم العمرية ما بين **[20 - 30]** قد يكون معدل غيابهم أقل بسبب طاقتهم العالية والتزام ببناء مسيرتهم المهنية عكس الفئة الأخرى قد يواجهون تحديات أسرية وضغوطات في العمل.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

مكان الإقامة	التكرار	النسبة المئوية
قريب	3	30%
بعيد	7	70%
المجموع	10	100%

التفسير :يتضح من خلال الجدول **رقم 03** أن أغلبية الأفراد والذي يقدر معدلهم ب **70%** حيث يقيمون في أماكن بعيدة عن العمل وهذا يعتبر عاملا اجتماعيا رئيسيا في ارتفاع نسبة معدلات الغياب الوظيفي ، ففي المنظور السوسيولوجي يرتبط الغياب الناتج عن بعد السكن بمجموعة من العوامل البنيوية مثل تكاليف المعيشة ، وتؤثر المسافة على التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل حيث يؤدي الإرهاق الناجم عن التنقل إلى ضعف الاندماج المهني، مما يقلل الشعور بالانتماء للمؤسسة كما أن ارتفاع تكاليف التنقل قد تفرض عراقيل ومجموعة من القيود على انتظام الحضور .

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	8	80%
أعزب	2	20%
المجموع	10	100%

التفسير: يبرز جدول **رقم 04** توزيع الموظفين وفق حالتهم المدنية حيث تقدر نسبة المتزوجين ب **80%** من العينة، بينما يمثل العزاب **20%** حيث تعكس هذه النسبة ديناميكيات تؤثر على معدلات الغياب الوظيفي، فالمتزوجين غالبا ما تكون لهم مسؤوليات أسرية وهذا راجع لعدة أسباب تتعلق برعاية الأطفال، الالتزامات الأسرية، أو ظروف صحية في المقابل نجد أن العزاب قد يكون لديهم مرونة أكثر في الالتزام وذلك راجع لعدم وجود مسؤوليات كبيرة مع ذلك يكون هناك عوامل أخرى للغياب مثل البحث عن فرص عمل أخرى أو عدم الرضا عن بيئة العمل.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	8	80%
تقني سامي	2	20%
المجموع	10	100%

التفسير : يعكس الجدول **رقم 05** توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي حيث يشكل الحاصلون على شهادات جامعية **80%** من العينة، أما بالنسبة الحاصلون على شهادات تقني سامي قدرت نسبتهم ب **20%**، يعكس هذا التوزيع مستوى التأهيل الأكاديمي في بيئة العمل وتأثيره في الغياب الوظيفي د، غالبا ما يكون غياب الفئة الجامعية مرتبط بعدم التوافق بين المؤهلات والمهام المسندة إليهم، أو يكون مرتبط بضغوط العمل أو البحث عن فرص مهنية أفضل، أما الموظفين ذوي المستوى التقني السامي يكون غيابهم مرتبط بظروف العمل الميدانية أو الإرهاق البدني .

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	10%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	9	90%
المجموع	10	100%

التفسير : من خلال تحليلنا للجدول **رقم 06** نرى أن الغياب الوظيفي يزداد مع زيادة الخبرة وهذا ما يمكن تحليله وتفسيره بعوامل مثل الروتين وفقدان التحفيز، فالموظفين ذو الخبرة غالبا ما يصلون إلى مرحلة الاستقرار المهني والثقة والأمان الوظيفي، وذلك يكون من خلال إدراكهم لحماية حقوقهم الوظيفية مما يمنحهم حرية أكبر في أخذ إجازات أو التغيب دون القلق شأن فقدان وظائفهم ويلجؤون للغياب كوسيلة غير مباشرة لتخفيف الضغط المهني في المقابل نجد الموظفين ذوي أقل خبرة أكثر التزاما بالحضور بسبب رغبتهم في إثبات الذات وخوفهم من فقدان وظيفتهم، كما أن الحافز الشخصي يكون مرتفعا حيث يسعى إلى بناء علاقات مهنية وإثبات جدارتهم .

✓ تحليل أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ماهي الأسباب الشائعة التي تجعل الموظف يتغيب عن العمل؟

1) **الموظف الأول:**
   - **الملاحظة:** نرى أن الموظف يعاني من ضغط نفسي حيث كان جوابه بأنه يشعر بالإرهاق وعدم التقدير في العمل، أي بمعنى أنه لا يوجد حوافز،
   - **التحليل:** بما أن إجابة الموظف كانت بهذه الطريقة فإننا نستنتج أن هناك خلل في نظام التحفيزالمعنوي داخل بيئة العمل.
2) **الموظف الثاني:**
   - **الملاحظة: "** أحيانا أتغيب لظروف منها مشاكل عائلية**"** من خلال جوابه نرى أن الموظف متأثر بمسؤوليات أسرية خارج العمل.
   - **التحليل:** من هنا نرى غياب المرونة في نظام العمل قد يساهم في ارتفاع نسبة الغياب.
3) **الموظف الثالث والموظف الرابع:**
   - **الملاحظة:** كانت إجابتهما أنهما يشعران بالملل وذلك راجع إل العمل الروتيني، وهذا ما يؤدي إلى فقدان الحماس والالتزام بالحضور.
   - **التحليل:** الروتين الممل وعدم وجود تحديات اتو تنوع في المهام يؤثر على دافعية الموظف.

4) **الموظف الخامس:**

- **الملاحظة:** الموظف هنا يربط حضوره بالمقابل المادي حيث كان جوابه " لا يوجد حوافز مالية مما يجعله أقل التزاما"
- **التحليل:** ضعف نظام المكافآت والحوافز المالية يؤثر على الانضباط.

5) **الموظف السادس:**

- **الملاحظة:** " التنقل الصعب والمسافة الطويلة " كان هذا جواب الموظف، بمعنى ظروف التنقل تشكل عائقا أمام حضور الموظفز
- **التحليل:** من خلال سماعنا للمبحوث نرى أنه يجب توفير مجموعة من البدائل مثل العمل عن بعد أو القيام بتسهيلات النقل.

6) **الموظف السابع والثامن والتاسع:**

- **الملاحظة:** فكانت إجابتهم تتمحور حول بيئة العمل الغير المريحة وفيها صراعات واختلافات بين الزملاء بمعنى مشاجرات لفظية بينهم.
- **التحليل:** البيئة السلبية تضعف الانضباط المهني مما يؤدي إلى الشعور في فقدان الرغبة في العمل.

7) **الموظف العاشر:**

- **الملاحظة:** كان متوترا قليلا عند طرح السؤال له، فقد ربط إجابته في غياب النمو المهني أي غياب برامج التطوير.
- **التحليل:** يعتبر غياب برامج التطوير من أكثر الأسباب التي تجعل الموظف يشعر بالإحباط ويؤثر على دافعية الاستمرارية.

السؤال الثاني: كيف يؤثر الغياب عن العمل على الأداء الوظيفي والإنتاج؟

1) **الموظف الأول:**

- **الملاحظة:** هنا الموف تحدث بنبرة جدية حيث كان جوابه "الغياب يؤخر تنفيذ المهام ويولد الضغط على الزملاء"
- **التحليل:** يظهر هذا الجواب بأن الموظف يملك تصورا واعيا حيث أن الغياب يؤدي ضعف استمرارية الأداء وتهاون في أداء المهام،

2) **الموظف الثاني:**

- **الملاحظة:** لقد كان جواب الموظف على النحو التالي" أكيد يؤثر لأنه يخلط الأوراق" وكان يقوم بهز رأسه عند الحديث معنا.
- **التحليل: يعكس** هذا التصور أثر الغياب الذي يحدث اضطرابا ويزيد التوتر مما يؤدي إلى الإخلال بتوازن بيئة العمل ويخلق ضغط وظيفي إضافي ويسبب الإرهاق.

3) **الموظف الثالث:**

- **الملاحظة:** هنا الموظف كانت عليه ملامح الإحباط وقال بأن الغياب يؤثر على جودة العمل بشكل ملحوظ.

- **التحليل:** يظهر تأثير الغياب في خفض مستوى الجودة والفعالية وذلك نتيجة غياب التخصص أو الاستعجال في أداء المهام لتعويض النقص.

4) **الموظف الرابع:**

- **الملاحظة:** تنهد قبل الإجابة وقال أن العمل يتوقف أحيانا، خصوصا إذا كان الغائب شخص أساسي.
- **التحليل:** يدل هذا على ما مدى اعتماد الهيكل الوظيفي على أفراد محددين وأن الشخص المسؤول يلعب محورا أساسيا في سيرورة العمل.

5) **الموظف الخامس:**

- **الملاحظة:** كانت نبرة صوته حادة فبالنسبة له يؤدي الغياب إلى تأخر تسليم الأعمال في وقتها ويؤثر على العلاقة مع العملاء.
- **التحليل:** إن الموظف يدرك مدى أهمية الأثار الخارجية للغياب، ويقلق من صورة المؤسسة أمام المتعاملين.

6) **الموظف السادس والموظف العاشر:**

- **الملاحظة:** كان لهما نفس الجواب فبالنسبة لهما أن الغياب يؤدي إلى ضعف الانضباط العام ويقوم بتشجيع الآخرين على التهاون.
- **التحليل:** الموظفين يرفضان بشكل قاطع لهذه السلوكيات، فالغياب لا يضر فقط عمليا بل يؤثر في قيم العمل والانضباط الاجتماعي.

7) **الموظف السابع والثامن:**

- **الملاحظة:** كانت بالتقريب أجوبتهم متشابهة مع الموظفين 6 و10 وأكدا كثيرا على أن الغياب يزيد التوتر بين الزملاء ويؤثر على العلاقات الإنسانية.
- **التحليل:** يقومان بالتركيز على الجانب الاجتماعي ويؤكدان على أن الغياب يعتبر عنصرا مهددا للانسجام والاحترام المتبادل.

السؤال الثالث: ماهي العلاقة بين ظروف العمل والغياب الوظيفي؟

1) **الموظف الأول:**

- **الملاحظة:** بدت على الموظف ملامح توتر فقال بإن ضغوط وسوء المعاملة تجعل الغياب وسيلة للهرب.
- **التحليل:** إن الضغط النفسي وعدم التقدير يدفعان بالموظف إلى اللجوء للغياب كطريقة لتخفيف المعاناة.

2) **الموظف الثاني:**

- **الملاحظة:** لاحظنا بأن هذا الموظف قام بالإجابة بشكل صارم فبالنسبة له أن غياب العدالة في المعاملة يزيد من الغياب.
- **التحليل:** هنا نرى بأن الموظف يضع على عاتق الإدارة مسؤولية الغياب ويرى بأن التمييز والظلم في توزيع المهام سبب رئيسي للغياب.

3) **الموظف الثالث:**

- **الملاحظة:** تميز هذا المبحوث بالابتسامة ويرى بأن ظروف العمل الروتينية والمتكررة تولد الملل.

- **التحليل:** إذن من خلال الاستماع الى جوابه يمكن القول أن الغياب هو رد فعل على الجمود الوظيفي و غياب التجديد.

4) الموظف الرابع:

- **الملاحظة:** قام بالإجابة لكنه تردد قليلا حيث قال أن ضعف التواصل مع الإدارة يولد الشعور بالإقصاء.
- **التحليل:** يعتبر هذا أن نقص التواصل والقطيعة بين الموظف والإدارة تخلق نفورا عاطفيا يدفع للغياب.

5) الموظف الخامس:

- **الملاحظة:** كانت تظهر عليه علامات التعب وذلك لقوله بأن ضغط العمل الزائد دون مكافأة يدفع البعض من الموظفين إلى الغياب.
- **التحليل:** الغياب ناتج عن الإرهاق الجسدي والنفسي والتحميل الزائد للعمل.

6) الموظف السادس:

- **الملاحظة:** ملامح وجهه دالة على الاستياء فجوابه كان مرتكزا كثيرا بغياب وسائل العمل الأساسية التي تجعل الحضور بلا جدوى.
- **التحليل:** يعتبر الغياب سلوك ناتج عن فقدان القدرة على أداء المهام بشكل مطلوب.

7) الموظف السابع:

- **الملاحظة:** هذا الموظف يرى بأن الموظف الذي لا تؤخذ أراءه بعين الاعتبار يفقد الحماس ويبدأ بالغياب.
- **التحليل:** التهميش الإداري الذي تسببه الإدارة يولد الشعور بعدم الأهمية ويؤدي إلى الغياب كوسيلة للاحتجاج.

8) الموظف الثامن:

- **الملاحظة:** نبرة صوته كانت مرتفعة قليلا وكان جوابه بأن العمل تحت الرقابة الصارمة والخانقة يولد له ضغطا كبيرا.
- **التحليل:** يرى هذا الموظف أن الغياب ناتج عن البيئة الرقابية الصارمة ويخلق توترا دائما.

9) الموظف التاسع:

- **الملاحظة:** كان جوابه على النحو التالي:" الموظف الذي لا يجد فرصا للترقية يتكاسل عن الالتزام".
- **التحليل:** يربط هذا الموظف الغياب بفقدان الأمل في التطور المهني ممل يؤدي إلى اللامبالاة للحضور.

10) الموظف العاشر:

- **الملاحظة:** أكد هذا الموظف على الضوضاء والازدحام في مكان العمل يخلق الإرهاق
- **التحليل:** يظن أن البيئة المزعجة تضعف التركيز وتؤدي إلى النفور والحضور الغير المنتظم.

السؤال الرابع: هل يوجد فرق بين الغياب عن قصد والغياب غير المتعمد؟ وكيف يمكن التمييز بينهما؟

1) الموظف الأول:

- **الملاحظة:** نعم، الغياب المتعمد عادة ما يكون بدافع الاحتجاج أو الكسل أما الغياب الغير المعتمد فيكون بسبب ظروف حقيقية.

- **التحليل:** يميز هذا الموف بوضوح بين النوعين من خلال الدافع، ويرى أن التمييز ممكن عبر التواصل الصادق والتحقيق الإداري.

2) الموظف الثاني:

- **الملاحظة:** تعابير وجهه كانت محايدة حيث قال أن الغياب الغير المعتمد يكون مفاجئا أما المتعمد فيتكرر بشكل دائم.
- **التحليل:** هنا يؤكد هذا الموظف على ضرورة متابعة التسجيلات الإدارية.

3) الموظف الثالث:

- **الملاحظة:** كان هادئا وقال من السهل التميز بينهما، لأن الغياب غير المتعمد يكون غالبا مدعوما بوثائق (مرضية مثلا).
- **التحليل:** تعتبر الوثائق الرسمية وسيلة موضوعية للتمييز بين الغياب المبرر والغير المبرر.

4) الموظف الرابع:

- **الملاحظة:** أحيانا يتعذر التفريق لأن البعض يختلق الأعذار لتبرير الغياب المتعمد، وأحيانا صعوبة التمييز بسبب تحايل بعض الموظفين،
- **التحليل:** يجب وضع رقابة فعالة وصارمة من أجل التمييز بينهما،

5) الموظف الخامس:

- **الملاحظة:** يربط هذا الموظف الغياب المتعمد ناتج عن تراكم مشاكل داخلية لم تعالج.
- **التحليل:** إن الغياب المتعمد بغياب الاستماع داخل المؤسسة مما يجعله رد فعل نفسي وليس مجرد تصرف.

6) الموظف السادس والسابع:

- **الملاحظة:** هنا كانت الأجوبة متشابهة، فكلاهما يفرقان بين الغياب الغير المتعمد بوثيقة ويرافقه عادة اعتذار.
- **التحليل:** هنا نرى أنهما يسندان إلى البعد الإداري الرسمي وينظران إلى أن الوثائق والسلوك التواصلي هي من أدوات التمييز.

7) الموظف الثامن:

- **الملاحظة:** يرى أن الفرق يظهر في موقف الموظف في (هذا السؤال تكلم المبحوث بحماسة) وأكمل قوله بإن كان الموظف مهتما فعلا سيتجنب الغياب.
- **التحليل:** يربط هذا الموظف الغياب المتعمد بضعف الانتماء ما يجعل التمييز مسألة تعلق وظيفي لا طرفي فقط.

8) الموظف التاسع:

- **الملاحظة:** إن التكرار في الغياب يكشف الغياب المتعمد والغير المتعمد هكذا كانت إجابة الموظف.
- **التحليل:** هنا يمكن التمييز بين الغياب المتعمد والغير المتعمد من خلال تكرار نمط الزمني مثل الغياب كل يوم أحد أو قبل العطل.

9) الموظف العاشر:

- **الملاحظة:** يقول الموظف أن هناك فرق كبير والتمييز يحتاج إلى مدير يعرف فريقه جيدا.

- **التحليل:** يربط التمييز بالعلاقة الإنسانية بين الإدارة والموظفين مما يتطلب معرفة شخصية وليست إدارية فقط.

السؤال الخامس: ما هو دور القانون الداخلي للمؤسسة في تقليل معدلات الغياب الوظيفي؟

1) **الموظف الأول:**
   - **الملاحظة:** نظراته كانت مباشرة وكان جوابه بأن القانون أداة ردع، تنظم الالتزام من خلال الوضوح والعقوبات.
   - **التحليل:** يعد القانون الداخلي مهم جدا ويعد جزءا من الإستراتيجيات التنظيمية التي تجعل الموظف يحسب كل غياب.
2) **الموظف الثاني:**
   - **الملاحظة:** نبرة صوته هادئة ويقول بأن لما يكون القانون واضح فإن الموظف يشعر بالعدل والارتياح ويلتزم أكثر.
   - **التحليل:** احترام القانون يرتبط بوضوحه وعدالته، مما يحفز الامتثال وعدم الغياب.
3) **الموظف الثالث:**
   - **الملاحظة:** غير مبالي من تعابير وجهه وكانت إجابته على النحو التالي " في مؤسستنا القانون مكتوب لكن لا يطبق أحيانا"
   - **التحليل:** يبرز أهمية تطبيق القانون وعدم الاكتفاء بصياغته، من أجل تفادي أن يفقد القانون قيمته كأداة لضبط السلوك،
4) **الموظف الرابع:**
   - **الملاحظة:** القانون يحفظ الحق (تعبير عقلاني) في المؤسسة وهكذا تصبح الأمور أوضح،
   - **التحليل:** هنا نرى أن القانون الداخلي له دور في خلق توازن تنظيمي بين الحقوق والواجبات وتقليص التوتر ابذي يؤدي إلى الغياب.
5) **الموظف الخامس:**
   - **الملاحظة:** الموظف هنا تكلم من وجهة نظره ويرى بأنه لا بد من وجود المرونة في القانون في بعض الحالات الإنسانية.
   - **التحليل:** هنا يمكن القول التطبيق الصارم للقانون يؤدي إل الجمود والتوتر الوظيفي الذي قد يؤدي إلى ظلم إداري،
6) **الموظف السادس:**
   - **الملاحظة:** القانون يعطي انطباع بأن المؤسسة منظمة (ملامحه إيجابية) وهنا يجعل الموظف يحترم النظام.
   - **التحليل:** يعد البعد الرمزي للقانون كعنصر يعكس ثقافة المؤسسة وهيبتها مما يعزز الانضباط الذاتي للموظف ويحسن مناخ العمل.
7) **الموظف السابع والثامن:**

- **الملاحظة:** الموظفين كان لهما نفس الجواب وقالا بأن الكثير من الموظفين يستهينون بالقانون إذ لم توجد رقابة حقيقية.
- **التحليل:** إن غياب الرقابة يفقد القانون سلطته التنفيذية، ويجعل الموظف يتعامل معه كعنصر شكلي فقط.

8) الموظف التاسع:

- **الملاحظة:** القانون جيد لكنه لا يراعي دائما الظروف العائلية والصحية (متردد في الكلام قليلا)
- **التحليل:** الصرامة الزائدة في القانون قد تؤدي إلى النفور، ما قد يولد غيابات عن قصد كرد فعل

9) الموظف العاشر:

- **الملاحظة:** بعض الموظفين يتحايلون ويقومون بإعطاء أعذار مزيفة (واثق من كلامه)
- **التحليل:** من هنا نرى بأن ضعف في أدوات التحقق والمتابعة داخل المؤسسة، يسمح للموظف بالتحايل ويضع القانون في تقليل الغياب.

السؤال السادس: ما مدى تأثير الغياب المتكرر على فرص ترقية الموظف أو استمراريته في العمل؟

1) الموظف الأول:

- **الملاحظة:** تعبيره كان حادا وقال إن الغياب يؤثر بشكل كبير وأن المدير دائما يفضل الملتزم في العمل.
- **التحليل:** الغياب المتكرر يؤثر سلبا على الصورة المهنية للفرد مما يقلص فرص ترقيته لكون الالتزام مؤشر لجدارة العمل.

2) الوظف الثاني:

- **الملاحظة:** كانت إجابته على النحو التالي مع ملامح متفهمة" الموظف الذي يغيب كثيرا، الإدارة تشكك في قدرته على العمل والاستمرار.
- **التحليل:** يبرز لنا هنا أن الغياب كعامل يثير الشك في موثوقية الموظف، مما يؤدي إلى نقص ثقة الإدارة به ويهدد استقراره في العمل لمدة طويلة.

3) الموظف الثالث:

- **الملاحظة:** الغياب المتكرر يجعل من الإدارة التخلي عنك وتقوم باستبعادك من أي فرصة مهمة،
- **التحليل:** الموظف الغائب يفقد فرص الظهور والتميز مما يجعل لفرصته للترقية مستبعدة بكثير وعدم استلامه للمشاريع الكبيرة وهذا ما يؤثر بشكل كبير على تطوره المهني.

4) الموظف الرابع والخامس والسادس:

- **الملاحظة:** الموفين الثلاثة أظهروا تعابير متزنة تميل إلى الواقع فكان جوابهم على النحو التالي الغياب المتكرر لا يؤثر فقط في التقييم الرسمي بل يخلق صورة سلبية في ذهن الإدارة.
- **التحليل:** إن الغياب المتكرر يترك أثرا غير مرئي في تقييم الموظف ويتمثل في ضعف الاعتماد عليه وهذا يتناول أبعاد نفسية وإدارية في العلاقة بين الحضور الوظيفي وتطور المسار المهني.

5) الموظف السابع:

- **الملاحظة:** نبرة تنبيهية وجوابه كان أن في كل الاجتماعات يتكلموا عن الانضباط، فالأكيد الغياب يؤثر.

- **التحليل:** إن ثقافة المؤسسة تركز على الحضور كعنصر أساسي للانضباط، وأن الغياب يعد مؤشرا على عدم الالتزام الوظيفي،

6) الموظف الثامن والتاسع والعاشر:

- **الملاحظة:** أجمع الموظفين 3 على أن الغياب يؤثر بشكل مباشر وكانت إجابتهم بأن الموظف من الاحتمال أن يخسر وظيفته إذ تكرر الغياب كثيرا.
- **التحليل:** الغياب المتكرر يرتبط بمخاطر حقيقية على استمرارية الموظف، فبعض المؤسسات تعتمد أنظمة صارمة لا تتسامح مع عدم الانضباط.

السؤال السابع: ماهي الاستراتيجيات المقترحة من قبل المؤسسة لتشجيع الموظفين على العمل والتقليل من الغياب الوظيفي؟

1) الموظف الأول:

- **الملاحظة:** أقترح زيادة الرواتب أو تقديم علاوات على حسب الحضور (بدأ شكله متحمسا للفكرة)
- **التحليل:** يعكس أهمية التحفيز المادي كوسيلة تقليدية، لكنها فعالة لتعزيز الانضباط.

2) الموظف الثاني والرابع:

- **الملاحظة:** تعبيرهم متفهم وكان جوابهم من الأفضل تحسين ظروف العمل مثل تقليل الضغط وتوفير وسائل الراحة.
- **التحليل:** هنا نستنتج أنه من الأحسن تحسين بيئة العمل الداخلية حيث يرتبط الحضور برضا الموظف وليس بالعقوبات فقط.

3) الموظف الثالث:

- **الملاحظة:** تكلم بشكل جاد وقال لا بد من وضع عقوبات صارمة، الغياب المتكرر بدون عذر يجب أن يخصم من راتبه.
- **التحليل:** يبرز هذا الموظف الجانب الردعي حيث يؤكد على الانضباط الصارم كوسيلة للتحكم في نسب الغياب.

4) الموظف الخامس:

- **الملاحظة:** إجابته كانت " عندما يكون المدير قريب من الفريق ويستمع لمشاكلهم فإن الموظف يتحمل المسؤولية.
- **التحليل:** إن القيادة التشاركية والداعمة لها دور في تعزيز الانتماء والمسؤولية الذاتية.

5) الموظف السابع والتاسع:

- **الملاحظة:** تعبيره إيجابي وكان قوله إن المؤسسة يمكن أن تسمح بساعات عمل مرنة ونظام الدوام الجزئي للموظفين.
- **التحليل:** هذا النظام الذي تكم عليه يعبر عن نوع من الإستراتيجيات التنظيمية التي تعزز التوازن بين العمل والحياة ويقلل من الغياب الغير الضروري.

6) الموظف السادس:

- **الملاحظة:** أقترح وضع برامج لتحسين العلاقات بين الزملاء، لأن الجو السلبي يجعل الموظف يكثر من الغياب.
- **التحليل:** هذه الإجابة كانت ترتكز على الجانب الاجتماعي باعتبار أن جودة العلاقات المهنية تعتبر محفزا نفسيا على الالتزام بالحضور.

7) الموظف الثامن والعاشر:

- **الملاحظة:** أظن من الأفضل وضع جوائز شهرية للموظفين المنتظمين مثل يوم عطلة.
- **التحليل:** يمثل هذا التحفيز نوعا من التحفيز غير المالي الذي يحفز الحضور دون اللجوء فقط إلى الرواتب.

ثالثا: نتائج الدراسة:

أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

يعود الباحث في نهاية أي بحث علمي إلى تساؤلات الإشكالية التي طرحها في البداية وإلى الفرضيات التي صاغها ويحاول الإجابة عنهما من خلال استعمال عدة أدوات وأساليب ليقف على مدى صحتها أو من عدمه في ضوء النتائج التي توصلت إليها دراسته:

- **اختبار الفرضية الرئيسية :** حيث كان نص هذه الفرضية " غياب العامل عن عمله يؤثر على أدائه داخل المؤسسة " فإن هذه الفرضية تحاول التحقق من مساهمة الموظفين في انخفاض الكفاءة وزيادة تكاليف المؤسسة ، فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين أن التعامل مع هذه ظاهرة الغياب الوظيفي يتطلب استراتيجيات فعالة وتقديم حوافز للحضور من خلال ذلك أفادت أفراد المجتمع المدروس من تحسين مهاراتهم ومعارفهم فمن خلال إجابة المبحوثين نرى أن الغياب يؤثر سلبا على الأداء بسبب تأخير المهام ويؤدي إلى إجهاد الموظفين الذين يتوجب عليهم تعويض النقص مما يؤثر على نوعية الإنتاج وعلى سير العمل ، ومن هذه المؤشرات نستدل على أن الغياب عن العمل له تأثير سلبي على أداء الموظف داخل المؤسسة وعلى الإنتاجية بالشركة الوطنية للسكك الحديدية . ومنه يمكن استخلاص صدق الفرضية الرئيسية.

✓ اختبار الفرضية الجزئية:

1- نص هذه الفرضية " **يساهم الانسحاب المتكرر للعامل في فقدانه لروح الجماعة** " تحاول التحقق من مساهمة الانسحاب للعامل من بيئة العمل حيث يشمل العزلة عن زملائه وعدم مشاركته في الأنشطة الجماعية، فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين لنا أن روح الجماعة تعني الشعور بالانتماء إلى الفريق والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة. فقد نلاحظ أن انسحاب العامل بشكل متكرر يؤدي إلى فقدان الاندماج مع الفريق، وضعف العلاقات المهنية، مما يؤدي إلى تراجع الأداء وزيادة الخلافات بين العمال نتيجة عدم

التواصل الفعال. والنتيجة التي يمكن استخلاصها أن الانسحاب المتكرر لا يؤثر على الأداء فقط بل يؤثر على بيئة العمل ككل. لذا تحققت الفرضية نسبيا.

2- نص هذه الفرضية تمثل في **" دور الغياب في تأثيره على فعالية المؤسسة "** تحاول الإجابة على ما إذا كان للغياب دور في تأثير على فعالية المؤسسة، حيث تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد. فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين لنا أن الغياب أحد العوامل التي قد تؤثر سلبا على هذه الفعالية سواءا كان مبرر مثل الإجازات المرضية أو غير مبرر مثل الإهمال أو عدم الالتزام أو بعد مكان العمل عن مكان إقامته. فقد نلاحظ غياب الموظفين يؤدي إلى نقص في القوى العاملة مما يقلل في الإنتاج وتأخير تسليم المشاريع أو الخدمات مما يؤثر على رضا الزملاء. والنتيجة التي يمكن استخلاصها أن الغياب يؤثر بشكل كبير على فعالية المؤسسة من خلال خفض الإنتاجية وتقليل بيئة العمل لذا تحققت الفرضية نسبيا.

3- نص هذه الفرضية تمثل في **"دور تقليل الغياب الوظيفي في تحسين قدرات ومهارات العامل"**، إذ تبين أن الالتزام بالدوام يتيح فرص أكبر للتفاعل مع بيئة العمل، والاستفادة من الخبرات المتاحة، والمشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية بشكل منتظم، كما أن انخفاض معدلات الغياب يسهم في تعزيز الاستقرار المهني والانضباط، وبالتالي فإن تقليل الغياب لا ينعكس فقط على تحسين الأداء الفردي بل يسهم أيضا في رفع كفاءة المؤسسة ككل من خلال دعم تنمية الموارد البشرية وتعزيز إنتاجيتها. لذا تحققت الفرضية نسبيا.

ب- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد عرض النتائج على ضوء الفرضيات قمنا بإجراء مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- ✓ **بالنسبة للفرضية الرئيسية:** والتي مفادها غياب العامل عن عمله يؤثر على أدائه داخل المؤسسة بالشركة الوطنية للسكك الحديدية ، نجد أن النتائج المتحصل عليها تتفق مع النتائج التي توصل إليها الباحثان بن علي عائشة وفلاحي الزهرة في الدراسة المتعلقة ب: **"أثر غياب الطلبة على التحصيل العلمي في الجامعة "** حيث أكدت على أن غياب الطلبة يؤدي إلى انخفاض تحصيلهم العلمي حيث يمثل مؤشر للأداء الأكاديمي كما أن أداء العامل يمثل مؤشرا للأداء المهني ، فالفكرة المشتركة هي أن الغياب يقلل من فرص التفاعل سواءا للطالب أو للعامل لذلك تحققت الفرضية نسبيا.
- ✓ **بالنسبة للفرضية الجزئية:** تشير نتائج الدراسات التحليلية إلى وجود علاقة مترابطة بين الغياب الوظيفي والأداء المهني للعامل داخل المؤسسة فقد أظهرت الدراسة الأولى **" أسباب غياب المعلمين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية"**، التي توصلت إليها صالحة عيسان، علي كاظم، وجيهة العاني، هلال النبهاني، خالد ألهاني وسالم ألسكيني أن تكرار الغياب يعكس تراجعا في الدافعية والشعور والانتماء، مما يؤدي إلى فقدان روح الجماعة والتفاعل المهني، وهو ما يدعم الفرضية الثانية.

كما أوضحت نتائج الدراسة الثالثة أن العوامل التنظيمية والإشرافية لها تأثير مباشر على الأداء المهني، حيث يعد الحضور والالتزام من عناصر فعالية المؤسسة وهو ما يتفق مع الفرضية الثالثة التي ترى أن الغياب يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة.

أما الدراسة الرابعة فقد أكدت أن الحد من الغياب يسهم في تحسين كفاءة العامل ومهاراته نتيجة الاستمرارية في التعلم والتفاعل مع بيئة العمل وبذلك يتضح أن الغياب لا يؤثر فقط على الفرد، بل يمتد أثره إلى الجماعة والتنظيم ككل مما يستدعي من المؤسسات التركيز على تقليل الغياب لضمان استدامة الأداء وفعالية المؤسسة. وبالتالي الفرضية الجزئية تحققت نسبيا.

رابعا: النتائج العامة:

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكن تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بغياب العامل عن عمله يؤثر على أدائه داخل المؤسسة بالشركة الوطنية للسكك الحديدية بوهران. يمكن الإجابة على تساؤلات إشكالية الدراسة وذلك من خلال النتائج التالية:

ـ أن الغياب الوظيفي يعكس بشكل كبير المشاكل الاجتماعية والنفسية التي قد تواجهه في حياته الشخصية أو في مكان العمل.

ـ الغياب الوظيفي يؤثر سلبا على أداء الفريق ويؤدي إلى زيادة العبء على الموظفين المتواجدين مما يترتب عليه انخفاض الإنتاجية وجودة العمل.

ـ عدم وجود بيئة عمل جيدة قد تؤدي إلى زيادة معدلات الغياب الوظيفي.

ـ الغياب الوظيفي يعكس عدم الانتماء والرفض الاجتماعي داخل بيئة العمل.

ـ يساهم القانون الداخلي للمؤسسة في الشعور بالعدالة والانتماء لدى الموظفين مما يؤدي إلى تقليل الغياب.

ـ الغياب الوظيفي يعتبر من عوامل التأثير السلبية على فرص العامل في الترقية أو الاستمرار في العمل فقد يعكس ضعف التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل.

ـ استراتيجيات تقليل الغياب تهدف إلى تعزيز التفاعل الاجتماعي بين العمال والإدارة، وتوفير بيئة عمل تشجع على التقدير والمشاركة مما يعزز من شعور الموظف بالانتماء والالتزام، مما ينعكس بشكل إيجابي على معدلات الحضور.

خامسا: اقتراحات وتوصيات:

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها من الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن إيجازها فيما يلي:

ـ تحسين نظام الحوافز المالية والمعنوية لتشجيع الحضور المنتظم

ـ توفير بيئة عمل أكثر راحة من خلال تحديث المعدات وتخفيف ضغط العمل.

ـ تعزيز برامج الدعم النفسي والصحي للحد من الإرهاق الوظيفي.

ـ استخدام التكنولوجيا الحديثة في مراقبة الحضور لتقليل الغياب غير المبرر.

ـ نشر ثقافة الانضباط والمسؤولية من خلال قيام بحملة توعية حول الحضور المنتظم وتأثيره على أداء المؤسسة.

الخلاصة:

أظهرت المقابلة بأن الغياب الوظيفي ليس مجرد ظاهرة فردية بل هو نتيجة لتفاعل معقد بين الظروف الشخصية للموظف وظروف العمل، الدعم الاجتماعي داخل المؤسسة لضمان تقليل معدلات الغياب وزيادة الإنتاجية، فينبغي على المؤسسات تحسين بيئة العمل، وتقديم دعم نفسي واجتماعي للموظفين ووضع سياسات عادلة تسهم في تعزيز شعور الالتزام لدى الموظفين

الخاتمة:

في ختام هذه المذكرة، يتضح أن الغياب الوظيفي لا يعد مجرد ظاهرة داخ المؤسسات، بل يمثل تحديا حقيقيا يؤثر سلبا على الأداء العام وعلى بيئة العمل. حيث يمثل الغياب في كثير من الحالات مؤشرا على وجود اختلالات على مستوى التسيير وضعف التواصل أو حتى شعور الموظف بعدم الرضا.

و لهذا قمنا بتسليط الضوء على هذه الظاهرة من مختلف جوانبها السوسيولوجية، لفهم أعمق للأسباب التي تدفع العامل إلى الغياب، بعيدا عن التصورات السطحية التي ترجعه إلى الكسل أو الإهمال فقط، في حين أن الواقع يكشف أن هذه السلوكيات غالبا ما تكون نتيجة الشعور الموظف بالتهميش أو عدم التقدير، و من هذا المنطلق فإن فهم الأسباب الحقيقية وراء الغياب الوظيفي يعد خطوة أساسية نحو إيجاد الحلول ناجحة و مستمرة، فالتصدي لهذه الظاهرة لا يكون بالعقاب فقط، بل يجب أن يتم وفق إستراتيجيات فعالة تراعي الجانب المهني و الإنساني للموظف.

ولقد بنينا دراستنا على تحليل دقيق لجملة من المعطيات النظرية والميدانية سعيا لفهم أعمق لأسباب الغياب الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التصدي الحقيقي لهذه الظاهرة يتطلب رؤية شاملة من جودة الحياة المهنية وإتباع خطوات وإستراتيجيات للحد من هذه الظاهرة وذلك من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز التحفيز ودعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

وعليه فإن مؤسسات العمل مدعوة إلى اتخاذ خطوات مدروسة ومبنية على تحليل دقيق للواقع لتطبيق حلول تتماشى مع طبيعة موظفيها وتحقيق نتائج أفضل على المدى البعيد.

في الأخير نأمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء النقاش حوا الغياب الوظيفي، وأن تكون منطلقا لأبحاث أعمق في المستقبل وتعالج الظاهرة من زوايا جديدة وتقدم حلول علمية أكثر دقة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

✓ **المراجع:**

1. نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجديدة للنشر، مصر، 2003.
2. محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر، ط 1، 2005.
3. صلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1994,
4. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار الزمان، ط 1، الأردن، 2011.
5. بلقاسم سلاطنية، حسام جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر،2004.
6. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987.
7. عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2007.
8. إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط 2، بيروت، 1984.
9. عبد الرحمان بن إبراهيم الشاعر، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010.
10. محمد منير حجام، سحر محمد وهيبة، المداخل الأساسية للعلاقات الاجتماعية العامة، دار الفجر، القاهرة، 2000.
11. رونالدي ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي، ترجمة فارسي حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 1999,
12. مصطفى نجيب شاوش،إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، ط 1، الأردن، 2000.
13. موسى سعداوي، العلاقات الإنسانية والإعلام، ذات السلاسل، الكويت، 1984.
14. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب الجزائري.
15. عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2009.

✓ **المجلات:**

16. محمد حسين بن راجحي، أثر بيئة العمل الداخلية على بيئة التسرب الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة جدة، الرياض، 2019.
17. هدايات خديجة بن الطيب، أثر الغياب الوظيفي، المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، المجلد 7، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2 ديسمبر 2022.

✓ **المذكرات:**

18. قدور دليمي وأحمد بلفضيل، ظاهرة عياب العمال على المؤسسة، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الليسانس، تخصص علم اجتماع، الجامعة الإفريقية، أحمد دراية، أدرار، 2001،2012.
19. محمد حماوي وسالم بن الطيب، الغيابات في الوظيف العمومي، مذكرة تدخل ضمن الحصول على الشهادة الجامعية التطبيقية، تخصص قانون الأعمال، جامعة التكوين المتواصل، أدرار،2011،2012.

✓ **المعاجم:**

20. معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية عربي-فرنسي.

✓ **المواقع:**

21. **Saul** Mcleod.Maslow'S. Hierarchy of Need ; http**://www.simplypsychology.org/maslow.html.** Decembre 20 ;2024
22. مدونة مواضيع الإدارة والهندسة الصناعية، .www.samerhar.wordpers.com 21 ديسمبر 2024

الـمـلاحـق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية ***جامعة 2 وهران محمد بن أحمد -السانيا-***

قسم علم الاجتماع

الموضوع: إستراتيجيات تقليل الغياب الوظيفي وأثره على بيئة العمل

في إطار التعليم العالي والبحث العلمي سيدي، سيدتي نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستمارة، هذه الأسئلة تحمل أسئلة سهلة، مباشرة ودقيقة.

المعلومات المتحصل عليها من خلال هذه الاستمارة تخدم أهداف علمية في إطار البحوث الأكاديمية لطلبة علم الاجتماع.

الولاية: وهران

دليل المقابلة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 ـ الجنس.

2 ـ السن.

3 ـ مكان الإقامة.

4 ـ الحالة المدنية.

5 ـ المستوى التعليمي.

6 ـ الخبرة المهنية.

المحور الثاني: استراتيجيات تقليل الغياب الوظيفي

السؤال الأول: ماهي الأسباب الشائعة التي تجعل الموظف يتغيب عن العمل؟

السؤال الثاني: كيف يؤثر الغياب عن العمل على الأداء الوظيفي والإنتاج؟

السؤال الثالث: ماهي العلاقة بين ظروف العمل والغياب الوظيفي؟

السؤال الرابع: هل يوجد فرق بين الغياب عن قصد والغياب غير المتعمد؟ وكيف يمكن التمييز بينهما؟

السؤال الخامس: ماهو دور القانون الداخلي للمؤسسة في تقليل معدلات الغياب الوظيفي؟

السؤال السادس: ما مدى تأثير الغياب المتكرر على فرص ترقية الموظف أو استمرارية في العمل؟

السؤال السابع: ماهي الاستراتيجيات المقترحة من قبل المؤسسة لتشجيع الموظف على العمل والتقليل من الغياب الوظيفي؟

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : ..... رومان عائشة .....

تاريخ و مكان الميلاد : ..... 11 أوت 2001 ..... وهران .....

المسجل في: ..... سنة ثانية ماستر علم الاجتماع عمل و تنظيم .....

تحت رقم: ..... 202237019219 .....

برسم السنة الجامعية: **2024 / 2025**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : ..... 116953720 .....

الصادرة عن: ..... مديرية بئر الجير وهران بتاريخ: ..... 2019/12/26 .....

موضوع الدراسة الموسوم : استراتيجيات تقليل الغياب الوطني وأثره على تحسين بيئة العمل

المؤسسة : ..... الشركة الوطنية لسكة الحديد بالمدة : ..... ثلاثة أشهر .....

تحت إشراف الأستاذ (ة) : ..... أحمد رياض .....

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران يوم : 2024/10/07

رئيس قسم

أستاذ المشرف على البحث

رياض إبطلاف

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : ...كميسي جليلة.....

تاريخ و مكان الميلاد : ..02...جانفي.....2003.....بأولاد موسى.....

المسجل في: ....سنة ثانية ماستر تنظيم اجتماع عمل و تنظيم

تحت رقم: ...2023704955

برسم السنة الجامعية: **2024 / 2025**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : ..402840444.....

الصادرة عن: ..المديرية قبل.....بتاريخ: ..2022/09/03.....

موضوع الدراسة الموسوم :استراتيجيات تعليل الغياب الوظيفي وانعكاسها على تحسين بيئة العمل

المؤسسة : المركز الوطني للمسكة الحديدية لمدة : ..ثلاثة اشهر.....

تحت إشراف الأستاذ (ة) : ..رياض إبخلاف.....

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران يوم : 2024/10/07.

رئيس قسم

أستاذ المشرف على البحث

رياض إبخلاف

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

Es-Senia le :...../...../2024

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise Nationale Transport ferroviaire dont le siège social est Sise à Boulevard Dalton Benzerdjeb représentée par son Directeur Mr. Lakhdar Abdelkader

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : Ramassa Aicha

Inscrit (e) en Master : sociologie de l'organisation et du travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité sociologie de l'organisation et du travail.

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e). Romane Aïssa

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlerConjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 01.12.2024 au 28.02.2025 inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr Roumane Aicha

DE L'ENTREPRISE LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

Es-Senia le :...../...../2024

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise..Nationale Transport ferroviaire.....dont le siège social est Sise à 22, Boulevard Docteur Benzerdjeb.....représentée par son Directeur Mr...Hadj Lakhdar A.E.T.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : .....Kheira Halima.....

Inscrit (e) en Master : sociologie de l'organisation et du travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité sociologie de l'organisation et du travail.

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e). — Kécira Halima

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlerConjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 21.11.2024 au 28.02.2025 inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

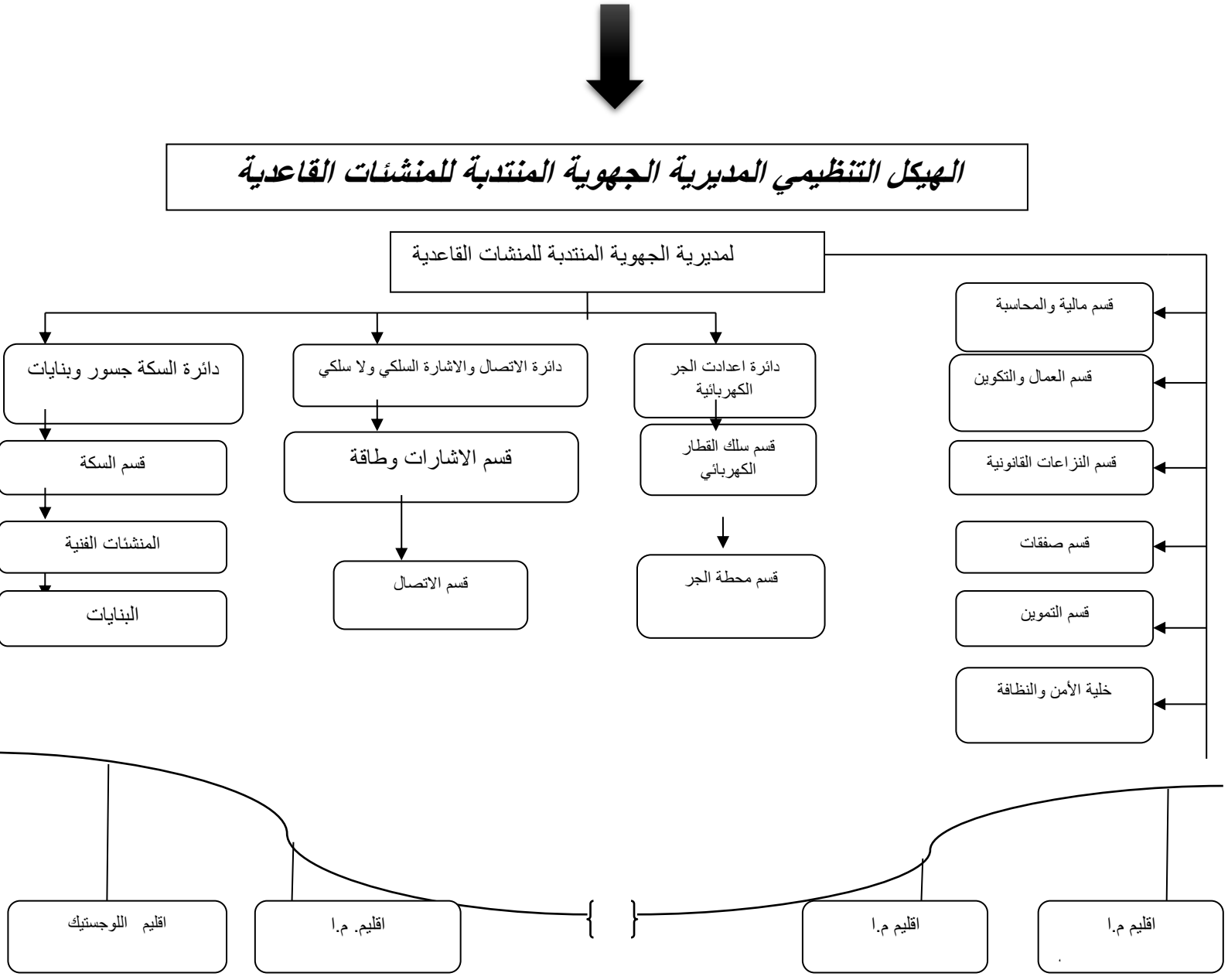
ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr Kécili Halim

DE L'ENTREPRISE LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

المخطط التنظيمي لمختلف هياكل المديرية الجهوية للمنشآت القاعدية



جدول تأديبي

الفصل الرابع: الجدول التأديبي.

الفرع الأول: مخالفات و عقوبات الدرجة الأولى

الأخطاء	العقوبات		
	المخالفة الأولى	العود الأول	العود الثاني
- التأخر أو الخروج قبل الأوان	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- غياب غير مرخص أقل أو مساو ليوم	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- التغيب عن مراقبة في المنزل	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- التغيب عن منصب العمل دون مبررات مقبولة	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- رفض الإمضاء أو التأشير	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- التنقل داخل البنايات دون أسباب مقبولة	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- إهمال حمل لباس أو عدم ملاءمته مع نشاط العون	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- عدم احترام الطريقة السلمية	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- إدخال دون ترخيص أشخاص أجانب لأماكن العمل	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- رفض الحضور استجابة لاستدعاء	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- مشاجرة كلامية بين العمال تخل بالمصلحة	تنبيه	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام
- تصرف خشن أو مشين	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام	الدرجة الثانية
- عدم مراعاة قواعد الأمن و النظافة دون ضرر	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام	الدرجة الثانية
- غياب غير مرخص لأكثر من يوم و لا يتجاوز اليومين (02).	توبيخ	توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام	الدرجة الثانية

الفرع الثاني: أخطاء و عقوبات الدرجة الثانية

الأخطاء	العقوبات		
	المخالفة الأولى	العود الأول	العود الثاني
- العود الثاني لأخطاء الدرجة الأولى التالية:	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
• تغيب غير مرخص لأكثر من يوم دون تجاوز يومين.			
• عدم احترام مراعاة قواعد النظافة و الأمن دون ضرر.			
• تصرف خشن و مشين.			
- العود الثالث لأخطاء الدرجة الأولى كما هي محددة في الفرع الأول.	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- مخالفة القواعد المنظمة لشرطة السكك الحديدية	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- عدم مراعاة قواعد النظافة و الأمن مع إلحاق الضرر.	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- عدم احترام تعليمات الإلزام أو المداومة.	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- المشاركة في اجتماعات غير مهنية دون ترخيص.	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- إدخال سلع بغرض تسويقها	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- الكتابة و النقش على جدران بنايات المؤسسة.	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- رفض دون أسباب مقبولة: • القيام بساعات إضافية • متابعة دروس التكوين • تأطير و/أو تحضير دروس التكوين • الخضوع لمراقبة المعلومات و امتحانات الكفاءة المهنية. • ضمان مداومة • القيام بمهمة • الخضوع لمراقبة و/أو فحص طبي و مراقبة في المنزل.	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة

الأخطاء	العقوبات		
	المخالفة الأولى	العود الأول	العود الثاني
- وضع ملصقات بدون ترخيص أو في أماكن غير معينة لهذا الغرض.	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- عدم احترام تعليمات العمل أو إهمال في تنفيذ المهام المتعلقة بمنصب العمل.	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- الذهاب أو تمديد العطلة دون ترخيص	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- إمضاء أو تأشير مكان شخص آخر	توقيف عن العمل من 4 إلى 7 أيام	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة
- الحضور إلى العمل في حالة سكر	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة	
- المشاجرة بين العمال	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة	
- استعمال احتيالي لتسهيلات السير	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة	
- تنظيم اجتماعات غير مهنية دون ترخيص	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة	
- عدم اللياقة في علاقات العون مع الجمهور	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة	
- جمع الأموال و التبرعات دون ترخيص	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة	
- مظاهرة غير مرخصة في أماكن العمل	توقيف عن العمل لمدة 8أيام	الدرجة الثالثة	

الفرع الثالث: أخطاء و عقوبات الدرجة الثالثة

الأخطاء	العقوبات	
	المخالفة الأولى	العود الأول
- العود الرابع و الخامس لأخطاء من الدرجة الأولى كما هو محدد في الفرع الأول و الثاني.	تخفيض في الرتبة	تسريح مع التعويضات و الإشعار المسبق
- العود الأول لأخطاء الدرجة الثانية: • مشاجرة بين العمال • الحضور في حالة سكر • عدم اللياقة في علاقة العون مع الجمهور • تنظيم اجتماع غير مهني دون ترخيص • جمع الأموال و التبرعات دون ترخيص • استعمال احتيالي لتسهيلات السير	تخفيض في الرتبة	تسريح مع التعويضات و الإشعار المسبق
- العود الثاني لخطأ من الدرجة الثانية كما هو محدد في الفرع الثاني	تخفيض في الرتبة	تسريح مع التعويضات و الإشعار المسبق
- رفض بدون مبررات مقبولة تنفيذ التعليمات المرتبطة بواجباته المهنية أو التي يؤدي عدم تنفيذها إلى ألحاق الضرر بالمؤسسة.	تخفيض في الرتبة	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق
- إفشاء المعلومات ذات الطابع المهني أو السري.	تخفيض في الرتبة	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق
- إخفاء أو تصريح خاطئ في ميدان جمع الوظائف، الوضعية الاجتماعية أو كل معلومات تطلبها المؤسسة.	تخفيض في الرتبة	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق
- مسؤولية الدفع المقصود لأجر أعلى من الأجر المستحق بأي وسيلة كانت سواء لفائدته أو لفائدة الغير	تخفيض في الرتبة	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق
- تحويل أو إخفاء وثائق التسيير، معلومات المصلحة أو كل معلومة ذات صبغة مهنية.	تخفيض في الرتبة	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق
- تجاوز في السلطة.	تخفيض في الرتبة	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق
- عدم الكفاءة المهنية الملاحظة عن طريق عدم المراعاة المستمرة لقواعد و اجراءات و مقاييس العمل أو سوء التسيير الموصوف لموارد المؤسسة.	تخفيض في الرتبة	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق

الأخطاء	العقوبات	
	المخالفة الأولى	العود الأول
- اختلاس (تحويل الأموال)	تسريح بدون تعويض و لا إشعار مسبق	
- تحويل ممتلكات ووسائل المؤسسة لأغراض شخصية	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- ممارسة نشاط يتنافى مع الأحكام القانونية والتنظيمية	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- رفض ضمان الحد الأدنى في العمل	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- إهمال و عدم التبصر الغير معذور أثناء العمل الذي يؤدي إلى خسائر مادية و/أو جسمانية معتبرة للغير،للعمال،و أموال المؤسسة.	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- قبول هدايا نقدية أو عينية من كل شخص طبيعي أو معنوي له علاقات عمل مع المؤسسة.	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
-عرقلة حرية العمل	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- انتحال وظيفة	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- التزوير واستعمال المزور	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- المس بكرامة الأشخاص و الآداب	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- إفشاء السر المهني	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- المشاركة في توقف عن العمل مخالف للقانون	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- ارتكاب أعمال العنف	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- الإلحاق العمدي بخسائر مادية للبنايات، المنشآت ، الآلات،وأشياء أخرى تابعة لأموال المؤسسة	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- رفض تنفيذ أمر التسخير	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- إدخال أو استهلاك الكحول أو المخدرات في أماكن العمل.	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- التخلي عن منصب العمل	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- رفض العامل المعين من الأطراف بالشكل المطلوب في إطار التوقف عن العمل، ضمانالمهام الهادفة إلى حفظ و أمن ممتلكات و تجهيزات المؤسسة.	تسريح بدون تعويضات و لا إشعار مسبق	
- تزوير وثائق التسيير المسبب لضرر.	تسريح بدون تعويض و لا إشعار مسبق	

محطة قطار هران

