



مدرسة السلامة للحلول التدريبيه

متللي

لنيل شهادة تقني سامي في الموارد البشرية



مقياس:

**التغيب**

**Absentéisme**

2023/2024

## الدرس رقم 01 : ظاهرة التغيب عن العمل

الهدف من الدرس رقم 01: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على:

- تعريف التغيب و يشخص أسبابه؛
- التعرف على طرق قياس التغيب و الحد منه

### خطة الدرس رقم 01:

مقدمة

#### I - مفهوم التغيب

- 1 - تعريف التغيب
- 2 - الفرق بين الغياب و التغيب
- 3 - أنواع التغيب من العمل
- 4 - مساوئ الغياب

#### II - تشخيص ظاهرة التغيب

- 1 - الأسباب المتعلقة بالعمال ( الأسباب الشخصية )
- 2 - الأسباب المتعلقة بالمؤسسة ( الأسباب المهنية )
- 3 - الأسباب الخارجية عن المؤسسة ( الأسباب الاجتماعية )

#### III معالجة ظاهرة التغيب

- 1 - قياس التغيب ( معدل التغيب )
- 2 - معالجة ظاهرة التغيب

يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات، لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي، داخل المؤسسة من جهة، و بالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم و الكيف من جهة أخرى.

ويحسب عادة معدل الغياب بنسبة ساعات (أيام) الغياب إلى عدد ساعات (أيام) العمل النظرية خلال فترة زمنية معينة، حيث أن ارتفاع هذا المعدل عن المعدل العادي، والذي يتراوح عادة بين % 03 إلى % 04 بالنسبة لجميع العاملين بالمؤسسة، يشكل تكلفة عالية للمؤسسة حتى لو لم يتقاضى العامل الغائب أجرا عن مدة غيابه، حيث أن غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير مثلا في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير الأوقات العادية لمواجهة نقص العمالة، وانطلاقا من هذه الآثار السلبية للغياب وأخرى، يتعين على المؤسسة أن تلعب دورا إيجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن.

## I - مفهوم التغيب:

### 1 تعريف التغيب:

للتغيب عدة تعاريف نذكر منها :

#### التعريف الأول:

يعرف التغيب بأنه الظاهرة التي يشكّلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجودا بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار عملية الإنتاج.

كما يعرفه بأنه عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، و المفروض أن يكون فيه يؤدي العمل طبقا للإنتاج لأسباب أو أذّار غير مقبولة.

#### التعريف الثاني:

يعرف سار جنت فلورنس (**Sargent florins**) التغيب بأنه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تجنبه، ولا يدخل التغيب ( الوقت الضائع بسبب إضراب أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخر لمدة تصل إلى ساعة أو ساعتين).

#### التعريف الثالث:

يعرف التغيب بأنه عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، والمفروض أن يؤدي العمل طبقا للإنتاج لأسباب أو أذّار غير مقبولة.

## التعريف الرابع :

يقصد بالغياب عدم حضور العامل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاجية طبقا لبرنامج العمل، أي هو تلك الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص العامل إلى العمل رغم انه مدرج في جدول الأعمال.

من التعاريف نخلص إلى أن:

**التغيب هو عدم حضور العامل إلى منصب عمله في الوقت الذي يجب أن يكون فيه.**

## 2- الفرق بين الغياب والتغيب:

يوجد فرق بين مصطلحي التغيب و الغياب نوضحه في الجدول التالي:

مفهوم الغياب	مفهوم التغيب
الغياب هو مصطلح يحتوي على معنى عدم الحضور إلى العمل بسبب خارج عن إرادة العامل و ذلك بالانقطاع عن العمل و التوقف عنه لمدة زمنية معينة لمرض، أو حادث أو النفاس بالنسبة للمرأة العاملة.	التغيب مفهوم يحتوي توفير الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل. فالتغيب فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة، سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو اقتصادية

### 3 أنواع التغيب عن العمل:

التغيب يأخذ أنواعا (أشكالا) عديدة، يمكن تمييزها فيما يلي:

**1.3 - التغيب الإرادي:** هو نوع التغيب عن العمل خلال يوم أو فترة معينة لأن لهم موانع موضوعية مثل المرض أو الحوادث أو إجازات رسمية مثل الأمومة أو الرخص... لكن استجابة لأسباب أقل تلاحما و أقل تعقيدا. و يقصد بالأسباب المعقدة الحالات النفسية التي تنشأ من المشاكل الاجتماعية و الإرهاق المهني التي تكون في نفس العامل و الرغبة في الابتعاد عن جو العمل، يعتبر هذا النوع من التغيب غير المبرر كتصرف مقصود ليس له أسباب مشروعة مثل المرض أو حوادث العمل. فالتغيب الإرادي هو التغيب الذي لا ينتج عن مرض و لا عن ولادة و لا عن حادث عمل و لا عن الإجازات المسموح بها من طرف المؤسسة في بعض المؤسسات، و يعتبر كمجازفة يقوم بها العامل و رد فعل على حالة العمل التي يعمل بها و المتمثلة في العمل الممل و المتعب و الأجر غير المناسب.

و هذا الشكل من التغيب له أسباب موضوعية و مشروعية تعترف بها المؤسسة و تصبح حقا للعامل، فلا يعاقب عليها و تكون هذه الأسباب إما اجتماعية كالتزامات عائلية و الحاجات الإدارية و المرض و عطل الأمومة، و إما مرتبطة بالمؤسسة مثل حوادث العمل و الأمراض المهنية. و يكون معدل هذا الشكل من التغيب منخفضا عادة.

**2.3 للتغيب المقنع (الحضوري):** إن التغيب لا يعني دائما التغيب الجسدي عن مكان العمل، بل هو أيضا التغيب الذهني في حال عدم مشاركة العامل في العمل أو عدم انجاز المهمات المنتظرة منه، و هذا الشكل من التغيب أصعب وضوحا لأن العامل حاضر إسميا و غائب فعليا، كما أنه يعتبر من أخطر أنواع التغيب لما يسببه من انخفاض جودة أداء العامل و يصعب عدم القدرة على قياسه و إنما يمكن قياس آثاره بالمقارنة بين العمل المنجز و العمل الواجب انجازه.

## 4 مساوئ التغيب:

- تؤدي زيادة الغياب عن العمل إلى مشكلات متعددة للإدارة و زيادة التكاليف، كما أن ارتفاع معدل الغياب قد يشير إلى وجود ظروف عمل غير مناسبة في المؤسسة كما قد يعكس الغياب عن العمل لاتجاهات العاملين السلبية نحو المؤسسة و نظمها و سياساتها. و من مساوئ الغياب:
- تؤدي زيادة الغياب إلي زيادة التكاليف في الأجور المباشرة و عناصر التكاليف غير المباشرة و قد وجد أن كثيرا من المؤسسات تستخدم عدد من العاملين زائد عن حاجة العمل و وصل إلى الثلث في بعض الأحوال و ذلك من اجل مواجهة التغيب عن العمل.
- يؤدي التغيب إلى اضطراب عمل المشرفين ، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة ، إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة و تخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين. كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية، كذلك لا بد من فحص و مراجعة للأعمال .
- يؤدي نقص العاملين غير المتوقع إلى إعاقة الإنتاج، إذ أن الآلات تبقى متعطلة عن العمل دون أن تستغل في عمليات الإنتاج
- كثرة الغيابات بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين.

## II - تشخيص ظاهرة التغيب:

يمكن تقسيم معظم الأسباب إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

- الأسباب المتعلقة بالعمال (الأسباب الشخصية)؛
- الأسباب المتعلقة بالمؤسسة (الأسباب المهنية)؛
- الأسباب الخارجية عن المؤسسة (الأسباب الاجتماعية).

# 1- الأسباب المتعلقة بالعمال ( الأسباب الشخصية ):

## 1.1 السن (سن العامل):

يعتبر السن أحد العوامل الهامة التي تدفع العامل إلى التغيب فإذا كبر سن العامل زاد تدهور حالته الصحية و النفسية ضمن ظروف العمل غير ملائمة خاصة و بالتالي يكون أكثر تغيبا و منه فالعلاقة طردية بين السن و التغيب. و هناك علاقة وطيبة بين سن العامل و غيابه عن العمل، حيث أثبتت الدراسات أن نسبة الشباب أكثر تغيبا من غيرهم و هذا ناتج عن عدم الشعور بالمسؤولية العائلية و المهنية من جهة، و من جهة أخرى فان العامل كبير السن قد يتغيب كثيرا نظرا لتدهور حالته الصحية، لذا فان نسبة الحضور تستقر لدى فئة العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 45 سنة .

## 2.1 الجنس:

أثبتت البحوث و الدراسات أن الرجل أقل تغيبا من المرأة العاملة لكون هذه الأخيرة لا توافق بين العمل في المؤسسة و العمل المنزلي في أغلب الأحيان، فمعدل الغياب بين السيدات أكثر منه بين الرجال بسبب تكوينهم الفيزيولوجي و مسؤولياتهن المتعددة نحو أزواجهن و أطفالهن. كما لوحظ أن المرأة المتزوجة تتغيب أكثر من الرجل المتزوج في حين أن العامل الغير متزوج يتغيب أكثر من العامل المتزوج، و ما يستنتج من ذلك أن الحالة الزوجية لها تأثير في تغيب العمال.

## 3.1 الحالة الصحية للعامل:

فللمرض يفرض على العامل التغيب من اجل العلاج و استرجاع قواه البدنية و الفكرية اللازمة لأداء مهامه يشمل المرض النفسي أو الجسمي، أو كليهما. و يمثل سبب الحالة الصحية أكثر من نصف أسباب التغيب، إن السبب الرئيسي لزيادة معدل التغيب يرجع إلى الحوادث و الأمراض غير المهنية يليها بعد ذلك في أهمية الأسباب الشخصية ثم الحوادث و الأمراض المهنية.

## 4.1 العجز:

يعتبر العجز من الأسباب التي تؤدي بالعامل إلى التغيب و الذي يكون اغلبه عن تعرض العامل إلى الحوادث أثناء تأديته لمهامه في ميدان عمله، مما يتطلب منه اللجوء إلى الغياب عن العمل أو الانقطاع لفترة معينة لتلقي العلاج حتى يتعافى من الإصابات الناتجة عن الحادث.

## 5.1 الحالة المدنية و الالتزامات العائلية:

نقصد بالحالة المدنية أحوال العامل الشخصية أي هل هو متزوج، أعزب، أرمل، مطلق..... و لهذا العامل ارتباط كبير بعامل الأعباء العائلية فعادة ما يكون المتزوجون اقل تغيبا من العزاب، و يرجع ذلك لحاجاتهم الملحة للمال لان لهم أعباء منزلية. لكن يلاحظ العكس بالنسبة للنساء حيث أن المرأة المتزوجة التي لها أطفال تتغيب أكثر من العازيات و هذا لأنها تقوم بعمل ثان و هو تربية الأطفال الذين هم بحاجة إلى رعاية إضافة إلى العطل الأمومة.

**6.1 الأقدمية في المؤسسة :** الأقدمية في المؤسسة هي نتيجة لمسار انتقاء فالعمال الذين مكثوا في مؤسساتهم يدل واقعهم هذا على أنهم انتقلوا للعمل في هذه المؤسسة لأنهم وجدوا عملا يرضيهم ، فالأقدمية مرتبطة و بدرجة كبيرة بوجود "الأمان في العمل" و هي ليست خاصية فردية فقط لعامل بل يظهر تأثيرها في إطار المؤسسة التي تعطي نوعا من الفخر و النفوذ لأصحابها كما أنها تعطي و تمنح للعامل بعض الامتيازات و الحقوق المحددة، كما أن لها علاقة مباشرة بالتوظيف حيث نجد أن العمال الجدد يخافون من هاجس التغيب أما الذين يتمتعون بالأقدمية فلا يعيرون ذلك اهتماما.

**7.1 للتعب و الملل:** يؤثر التعب عن العمل وجودته بل و حتى على الحوادث و التغيب العمال ، و يقسم البعض التعب إلى فيزيولوجي و الذي يظهر في الضعف الحركي مما يؤثر على معدل الإنتاج، و تعب نفسي و يظهر في انخفاض الروح المعنوية للعامل و إرادته اتجاه العمل.

## 2- الأسباب المتعلقة بالمؤسسة (الأسباب المهنية):

و تتمثل في ظروف العمل التي قد تكون سببا في تغيب العمال عن عملهم هروبا منها، و هي عديدة سنحاول عرض أهمها فيما يلي:

**1.2- نوع العمل:** توجد علاقة بين نوع العمل و التغيب فكلما كان العمل شاقا أو خطيرا أو مملا كلما تغيب العامل عن عمله أكثر و يقول بريفيلا كروكيت في هذا الخصوص " إن الإنسان يميل للانسحاب من المواقف غير السارة و الظروف التي يكرهها، وهذا ما يفسر لنا موقف العمال الذين ترتفع معدلات غيابهم و تنخفض إنتاجهم ".  
2.2- **نمط القيادة أو نوع السلطة:** هناك علاقة بين القيادة و الحضور إلى العمل، فنوعية العلاقة بين العمال و قيادات المنظمة هي من ضمن العوامل المحفزة. فإذا كانت السلطة تعسفية و المستغلة تؤدي إلى تكوين محيط يتميز بانعدام التغذية العكسية فان العمال يلجؤون إلى كل المحاولات للرد على هذا الكم من الضغط فيعمدون إلى الإهمال و التحايل في العمل قصد الهروب قدر الإمكان العمل، و قد يسعى العمال إلى حماية أنفسهم و الاتفاق على الإضراب أو اللجوء العامل إلى التغيب كرد فردي بعد فشل الرد الجماعي و قد يؤدي استعمال الإدارة لسلطتها في فرض العقوبات إلى خلق جو من العداوة و الشحنة لدى العمال تجاهها.

**3.2- مواقيت العمل الغير مناسبة:** إن مواقيت العمل تؤثر في التغيب على مستويين، ففي الأول نجد أن التغيب يزداد مع ساعات العمل المطلوبة أما الثاني فيزداد تغيبه مع مواقيت العمل المزعجة و المتعبة، فعند التعرض لدراسة التغيب مع مواقيت العمل من البيديهي أن نحاول مقارنة العمال حسب نظام توقيت العمل الذي يشتغلون به بالتوقيت العادي " ثمان ساعات في اليوم " حيث أن مسار العمل يؤثر على صحة العامل و على حياته العائلية مما قد ينجم عنه التغيب من اجل الراحة على سبيل المثال أو لحضور حفل مدرسي من اجل الأطفال ..... الخ

**4.2- العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:** تعتبر العلاقات داخل المؤسسة احد العوامل التي تدفع العمال إلى التغيب أو تحفزه على أداء العمل بحماس اكبر ، حيث أن العامل في المؤسسة يعمل وسط جماعة و هو جزء لا يتجزأ منها فالعلاقة السيئة فيما بينهم من جهة و بين المشرفين و العمال من جهة أخرى

هي أحد عوامل عدم الرضا عن العمل ، لان السلوك الاستبدادي يؤدي إلى عداء متبادل و يخلق صراعا سلبيا بين المشرف و المنفذ . فهذه الحال السيئة تؤدي بالعامل إلى التغييب كتعبير منه عدم الرضا تجاه هذه المعاملة ، أما السلوك الديمقراطي فهو يؤدي إلى الصداقة و بالتالي تعميم جو اجتماعي جيد و يدفع إلى التقدم في العمل و رفع القدرة الإنتاجية و التقليل من التغييب عن العمل .

**5.2 - ظروف العمل:** لها دور في تغييب العمال كونهم يتأثرون بهذه الظروف بالإضافة الكافية و المناسبة لا بد من توافرها في بيئة العمل كشرط أساسي لمكان العمل و الإنتاج، ذلك أن الرؤية عنصر أساسي من عناصر الإدراك اللازم للتعامل الكفء مع البيئة الخارجية مع عدم إهمال عامل تجانس توزيع الضوء.

**6.2 - الأجور و حجم المكافآت :** إن انخفاض الأجور من الأسباب التي تدفع العامل إلى التشاؤم و التغييب مما يؤدي إلى تدهور و ضعف مرد ودية مما يجعله يفكر في ترك الوظيفة و البحث عن عمل آخر يتقاضى فيه أجرا مرتفعا أما بالنسبة للمكافآت فان لها تأثير على رضا العامل ارتفاعها عاملا محفزا على زيادة انضباط العامل و مواظبته على الحضور و على العكس من ذلك المستوى الضعيف للمكافآت مرتبط بتغييب العامل حيث انه يضعها ضمن أهم أولوياته.

### **3- الأسباب الخارجية عن المؤسسة ( الأسباب الاجتماعية ):**

يمكن تمييز عنصرين أساسيين فيما يتعلق بالعوامل الخارجية عن المؤسسة، وهما:

**1.3 - الموقع الجغرافي للسكن :** السكن يؤدي بالعامل إلى التغييب وهذا ما يجعل بعض المنظمات تهتم بتوفير السكن القريب من العمل لموظفيها، فالعامل الذي لا يتوفر لديه مسكن قريبا كان أو بعيدا عن مقر عمله يتعب قبل الوصول إلى عمله، فكل هذه الأسباب تؤثر على معنويات العمال فيصبحون غير قادرين على أداء عملهم بالفعالية اللازمة مما يدفعهم إلى التغييب، كما أن لظروف السكن دور ارتفاع أو انخفاض نسب التغييب و المقصود بالظروف مدى مساعدتها للعامل في استعادة قوته فثمان ساعات عمل كافية لاستهلاك طاقة العامل. فهو يخرج منهك القوى وشبه عاجز.

كما أن للموقع الجغرافي للسكن له تأثير على العامل ومثال ذلك العمال الذين يسكنوا بعيدا عن مقر عملهم فهم يتغيبون أكثر من نظرائهم الساكنين بقرب مقر العمل و ذلك راجع إلى بعد المسافة وقلة المواصلات و أيضا التعب و الذي ينجم عن التنقل من البيت إلى العمل و كذا مشقة ركوب المواصلات خاصة في الأحوال الجوية السيئة .

**2.3 - وسائل النقل:** يعتبر النقل وسيلة للعمال خاصة في المدن الكبرى التي تتطلب في غالب الأحيان ما بين ساعة و ثلاث ساعات للتنقل من البيت إلى مقر العمل ، وتكون الوسائل المستعملة بكثرة النقل العمومي و الوسائل الخاصة بالعمال كالسيارات ولهذا الوقت الطويل أثره على العامل الذي يصبح غائبا نفسيا رغم حضوره الجسدي و كذلك دفعه إلى التأخر العمدي من جهة أخرى، كل هذه العوامل تؤدي إلى اضطراب نفسية العمال و توتر أعصابهم و التي تكون لها جوانب سلبية داخل المؤسسة مثل حوادث العمال.

### III معالجة ظاهرة التغيب:

#### 1 قياس التغيب (معدل التغيب):

لقياس التغيب نستعمل ثلاثة طرق (مقاييس) هي:

- مقاييس (طرق) التعدد عدد مرات غياب العاملين في فترة معينة كنسبة مئوية لكل مئة عامل؛

- مقاييس الشدة فتقيس الوقت الضائع في كل غياب؛

- مقياس نسبة الوقت الضائع بسبب الغياب إلى الوقت المخطط تخصيصه للعمل.

**1.1 - معدل تعدد الغياب :** يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عد مرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المؤسسة كلها في فترة معينة. ويمكن استخراج هذا المعدل حسب المعادلة الآتية:

عدد مرات الغياب في الإدارة أو القسم خلال

فترة زمنية معينة  $100 \times$

**معدل تعدد الغياب =**

متوسط عدد العاملين في الإدارة

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

عدد العاملين الذين تغيّبوا مرة أو أكثر  $\times$

متوسط عدد مرات الغياب للعاملين  $100 \times$

**معدل تعدد الغياب =**

متوسط عدد العاملين في الإدارة أو القسم

وهناك طريقة أخرى لقياس نسبة التكرار (التعدد) حيث تقوم باشتراك عدد الأشخاص الذين يتغيبون خلال مدة إزاء اليد العاملة المتوسطة التي تطابق نسبة المشاركة.

$$\frac{\text{عدد الأشخاص الذي يتغيبون خلال السنة}}{\text{اليد العاملة المتوسطة خلال المدة}} = \text{نسبة التكرار}$$

### 2.1 معدل شدة الغياب:

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

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

### 3.1 معدل ساعات العمل الضائعة:

يعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات انتشاراً لقياس الغياب، ولذلك يطلق عليه في كثير من الأحوال معدل الغياب، وكأنه لا يوجد معدل غيره لقياس الغياب . ويبين هذا المعدل نسبة ساعات العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط للعمل فيها، ونظراً لأن ساعات العمل المفقودة الناتجة عن إيقاف

بعض العاملين عن العمل يجب ألا تحتسب ضمن ساعات الغياب، فإنها تنزل من ساعات العمل المفقودة، كما تضاف إلى ساعات العمل، ساعات العمل الإضافية، وتوجد طرق عدة لاستخراج معدل ساعات العمل المفقودة منها المعادلة الشائعة التالية:

ساعات العمل المفقودة – الفقد نتيجة لإيقاف  
عن العمل  $100 \times$

معدل ساعات العمل  
= الضائعة

مجموع ساعات العمل العادية + مجموع  
ساعات العمل الإضافية

كما يحسب معدل التغيب من العلاقة التالية:

عدد أيام الغياب في السنة

معدل الغياب =  $100 \times$

عدد أيام العمل لكل العاملين

يستخدم معدل الغياب في الآتي:

- التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية، فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشر على انخفاض الرضا و الروح المعنوية.
- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة.
- التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

## مثال تطبيقي:

أحسب معدل الغياب ( ومتوسط عدد أيام الغياب) في احدى المنظمات، كان متوسط عدد العمال 30 عاملاً، وعدد أيام الغياب الإجمالية 150 يوم وكان عدد أيام العمل الرسمية 250 يوم عمل لكل عاملاً.

## الحل:

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

$$\frac{100 \times 150}{30 \times 250} = 2 \%$$

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

$$\frac{150}{30} = 5 \text{ أيام لكل عام}$$

## 2 معالجة ظاهرة التغيب:

إن لظاهرة التغيب عن العمل عواقب وخيمة وسلبية ليس على فقط على مردودية الإنتاج وإنما كذلك على سمعة المنظمة التي تصبح غير قادرة على الالتزام بوعودها إزاء عملائها ولذلك تستخدم عدة طرق مختلفة لتقليل نسبة التغيب من بينها:

**1.2- تدريب المشرفين:** إن أسلوب الإشراف غير المناسب يؤثر تأثيراً كبيراً في رفع معدل الغياب، وعلى العكس فإن رضا الأفراد عن أسلوب المشرف وتقبلهم له يساعد في زيادة المواظبة وبالتالي الحد من الغياب، وبمعنى آخر فإن تدريب المشرفين على أساليب الإشراف السليمة والعمل على اكتسابهم لمهارات العلاقات الإنسانية الصحيحة تساعد في خفض الغياب

**2.2- الاتصال مع الأطراف المسببة للغياب:** وهذا يرجع إلى نظام اتصال سليم من أجل محاولة التعرف على أسباب تغيبهم من أجل معالجتها من جذورها.

**3.2- المراقبة الطبية المستمرة:** باعتبار أن الأمراض المزمنة و المؤقتة تعتبر من أهم أسباب التغيب، فإن المراقبة الطبية المستمرة من خلال طب العمل تنبه مختلف المخاطر و التغيرات الصحية التي تطرأ على العامل عبر السنوات تطبيقاً لسياسة " الوقاية خير من العلاج" و تجنب تقديم شهادات طبية مزورة .

**4.2- استخدام العقاب للحد من الغياب:** يلجأ كثير من المنشآت إلى استخدام العقاب وبترق مختلفة للحد من الغياب. وقد يكون العقاب معنوياً أو أدبياً مثل وضع بطاقة من لون معين، ومختلف عن لون بطاقات بقية العاملين، للعامل الذي يتغيب كثيراً ليوقع عليها عند حضوره إلى العمل مما يلفت نظر زملائه إلى أنه كثير التغيب، أو أن يتم نشر أسماء العاملين الذين يتغيبون كثيراً في لوحة الإعلانات في المنشأة وذلك لفترة معينة. كما قد يكون العقاب مادياً كحرمان العامل من العلاوات وحرمانه من الأجر الإضافي والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها زملاؤه، كما قد يدخل عامل المواظبة ضمن عوامل تقييم أداء العاملين، وبذلك يتأثر التقدير الذي يحصل عليه العامل، ويؤثر هذا التقدير بدوره في ترقية الفرد وعلاواته، كما قد تحسم الأيام التي تغيب فيها العامل من إجازته السنوية، أو قد تحسم من أجره أو راتبه أجرة تلك

الأيام التي تغيب فيها. وفي الحالات القصوى قد تلجأ المنشأة إلى فصل العامل من العمل، بعد أن تكون قد استنفذت العقوبات المختلفة قبل القيام بفصله، كأن توجه له تنبيهها، ثم إنذاراً ثم تقوم بإيقافه عن العمل لمدة محدودة، فإذا لم يرتدع العامل واستمر في تغيبه قامت المنشأة بفصله نهائياً منها

**5.2 وجود نظام ضبط وقياس دقيق :** في المصانع الكبيرة كثير ما لا يولى موضوع التغيب عناية الإدارة الكافية نتيجة لعدم وجود منظومة تقارير ناجعة تضمن المسائلة المناسبة والإجراءات المعتادة مثل تنزيل رصيد الإجازات أو إجراء الخصومات القانونية أو توجيه لفت نظر الخ ..

**6.2- العمل على تحليل أسباب الغياب بشكل يومي وشهري، ومقارنتها مع فترات أخرى مثل الشهر نفسه من العام الفائت :** وذلك من أجل ملاحظة اتجاهات النسب المئوية للغياب، والأسباب المؤدية إلى ذلك. مما يساعد على إقرار سياسات، واتخاذ خطوات تحد من استفحال المشكلة.

**7.2 نشر وعي بأضرار الغياب :** إن وجود الوعي بالأضرار الناجمة عن الغياب يخفف من أعداد حالات الغياب. و خصوصاً في المشاريع الصناعية، وخصوصاً في صناعة الألبسة، حيث يتم العمل في خطوط إنتاج تتكون من مراحل ومحطات، فأن الضرر الناجم قد يكون أضعاف النسبة الفعلية للغياب، بمعنى قد تكون نسبة الغياب في خط الإنتاج 10% ويكون تراجع الإنتاج بنسبة 30% أو أكثر .

ومن أفضل طرق التوعية هي تحويل الساعات الضائعة، نتيجة للغياب، إلى طاقة إنتاجية مهدورة أي إنتاج ضائع وبالتالي احتساب هذا الفاقد لمدة شهر مثلاً وأثر ذلك على المصنع بشكل عام وعلى العاملين كأفراد وعلى دخلهم – حوافزهم أو مكافئاتهم... الخ

**8.2 وجود نظام حوافز مرتبط بالإنتاج وربط خفض الإنتاج بالغياب :** أي تحويل ساعات وأيام الغياب وكذلك التأخير والوقت المهدور أثناء العمل إلى كميات إنتاج ضائع وتأثير ذلك على حوافز كل فرد.

**9.2 - إيجاد دافعية :** عادةً ما نتكلم عن الدافعية لإنتاج أعلى أو جودة أفضل، وبالإمكان خلق دافعية للعامل على مداومة الحضور على العمل دون انقطاع. وهذا يتم بالتوعية ومن أجل الحصول على شيء أو عدم فقد شيء. مثل الحصول على مكافئة خاصة لعدم الغياب أو الحصول على حوافر مادية معينة مرتبطة بالدوام بالإضافة إلى أمور أخرى.. أو الحرمان من هذه المكافئات أو الحوافر ضمن ضوابط ونظم واضحة ومعروفة للجميع .

**10.2 - وجود نظام محاسبة فعال ويطبق على الجميع :** يعطي قانون العمل الحق للإدارة الحق بإيقاع نوعاً من العقوبة في حق المتغيب ضمن أسس وضوابط معينة. وفي الشركة يجب أن يكون هناك نظام داخلي معتمد رسمياً، يشرح بالتفصيل هذا القانون، أخذاً بعين الاعتبار خصوصيات الشركة .

**11.2 - تحسين بيئة العمل :** لا شك أن بيئة العمل المؤتية تشجع الإقبال على العمل والمداومة عليه. بينما تسبب البيئة السيئة نفوراً ورغبة أقل في الذهاب إلى العمل كل صباح. وعناصر البيئة كما هو معروف أهمها النظافة والتهوية ونقاء الهواء – انعدام الروائح والغبار - والتدفئة أو التكييف والإنارة والهدوء – أي مستوى ضجيج مقبول. إضافة إلى توفر المرافق العامة بشكلٍ كافٍ ومريح وصحي .

**12.2 - حسن المعاملة وخلق جو أسري في خطوط الإنتاج :** وهذا عادةً ما ينجم عنه حالة توفيق للقدوم إلى العمل كل صباح تتضاءل أمامها كثيراً من أسباب التغيب.

**13.2 - القضاء على الرتابة في العمل :** قلما يدرك القائمون على خطوط الإنتاج أثر حالة الملل الناجم عن رتابة العمل. فالعمل يوماً تلو آخر يبدو طبيعياً، ولكنه يترك أثراً سلبياً على اندفاع العاملين وتحمسهم له، كما يؤثر سلباً على روح الابتكار والتجديد. كما يؤثر كذلك على إقبال العاملين على العمل يوماً بعد يوم بشكلٍ سلبي. وللحد من آثار وضع كهذا، كثيراً ما يلجأ بعض الإداريون الذين يدركون أهمية الجوانب النفسية ويهتمون بها، إلى بعض الإجراءات والنشاطات التي "تكسر" روتين العمل اليومي وتضيف "لوناً" إلى رتابة العمل. مثل الاحتفال بشيء ما أو إجراء مسابقة أو نوع من المنافسة بين الخطوط أو الأشخاص أو الإعلان عن نتائج معينة أو خبر سعيد الخ ..

## 1 - الانقطاع عن العمل

الانقطاع عن العمل تعمد الموظف ترك الوظيفة بمبادرته الشخصية وذلك دون إذن أو ترخيص مسبق من السلطة الإدارية التي لها الحق في السماح له بمغادرة الإدارة؛

- يتعرض الموظف الذي انقطع عن عمله بدون مبرر للحذف من الأسلاك بعد استنفاد جميع الضمانات القانونية الممنوحة له.

### ✓ الأساس القانوني

الموظف الذي يتعمد الانقطاع عن عمله يعتبر في حالة ترك الوظيفة

- باستثناء الحالات المخصوص عليها صراحة في الأمر 03/06 لا يمكن للموظف مهما تكن رتبته أن يتقاضى راتباً عن فترة لم يعمل خلالها .

## 2 - التدبير الواجب اتخاذه

### توجيه الإنذار

- يعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخصم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب
- يتم الاقتطاع بعد أن تقوم الإدارة بتوجيه استفسار كتابي للموظف أو العون حول أسباب تغيبه عن العمل
- تباشر الاقتطاعات بموجب أمر يبين المدة الجاري عليها الاقتطاع يوجهه رئيس الإدارة المعنية مباشرة إلى المصالح المكلفة بأداء الأجور وتسلم للمعني بالأمر نسخة منه
- "يوجه رئيس الإدارة إلى الموظف المؤاخذ بترك الوظيفة ، إنذاراً لمطالبته باستئناف عمله يحيط هرفيه علماً بالإجراءات التي سيعرض لها في حالة رفضه استئناف عمله"

### ✓ الحالة الأولى : توقيع الموظف على الإشعار بتسلم رسالة الإنذار

يوجه هذا الإحذار إلى الموظف بآخر عنوان شخصي له مصرح به للإدارة وذلك بواسطة رسالة مضمونة الوصول بإشعار بالتسلم، وإذا انصرم أجل سبعة أيام عن تاريخ تسليم الإحذار ولم يستأنف المعني بالأمر

عمله يوجه هذا الإعذار الثاني إلى الموظف ، و إذا لم يستأنف المعني بالأمر عمله فلرئيس الإدارة صلاحية إصدار عقوبة العزل وذلك مباشرة وبدون سابق استشارة المجلس التأديبي ”

✓ الحالة الثانية: تعذر تبليغ الموظف رسالة الإنذار

“إذا تعذر تبليغ الإعذار أمر رئيس الإدارة فوراً بإيقاف أجره الموظف المؤاخذ بترك الوظيفة ، إذا لم يستأنف هذا الأخير عمله داخل أجل ستين يوماً ابتداء من تاريخ اتخاذ قرار إيقاف الأجرة و يجب تطبيق العقوبة المنصوص عليها في الفقرة الثالثة أعلاه، وفي حالة ما إذا استأنف الموظف عمله داخل الأجل المذكور عرض ملفه على المجلس التأديبي ”

✓ وتسري عقوبة العزل في الحالات المنصوص عليها في هذا الفصل ابتداء من تاريخ ترك الوظيفة”

✓ تاريخ سريان عقوبة العزل هو تاريخ ترك الوظيفة.

### 3 - رخص الغياب المسموح بها

- يمكن للموظف شريطة تقديم مبرر مسبق الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:
- متابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المهلحة أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها.
- للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عمدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب.
- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقاً للتشريع المعمول به.
- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية .
- يمكن للموظف أيضاً الاستفادة من تراخيص للغياب دون فقدان الراتب للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.
- للموظف الحق مرة واحدة خلال مساره المهني في عطلة خاصة مدفوعة الأجر مدة ثلاثين ( 30 ) يوماً متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة .
- يمكن إضافة الفترات الضرورية للسفر إلى فترات تراخيص الغيابات المنصوص عليها.

- للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة ( 3 ) أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية الآتية :

- زواج الموظف.
  - ازدياد طفل للموظف.
  - ختان ابن الموظف.
  - زواج أحد فروع الموظف.
  - وفاة زوج الموظف.
  - وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه .
- تستفيد المرأة الموظفة خلال فترة الحمل والولادة من عطلة أمومة وفقا للتشريع المعمول به .
- للموظفة المرضعة الحق ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة ولمدة سنة في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم خلال الستة (6) أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الستة الأشهر (06) الموالية.
- يمكن توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب الموظفة.
- يمكن أن يستفيد الموظف من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر لأسباب الضرورة القصوى المبررة لا يمكن أن تتجاوز مدتها عشرة (10) أيام في السنة .

#### 4 - المشاكل المطروحة

- التأخير في الإخبار بالانقطاع عن العمل
- تطبيق مسطرتين في ان واحد (مسطرة ترك الوظيفة ومسطرة الرخص المرضية، مسطرة ترك الوظيفة ومسطرة السماح باستئناف العمل...)
- الخلط بين حالات الانقطاع عن العمل (الانقطاع بسبب الانتقال، نتيجة الاستياداع، الوفاة أو التقاعد ، أو بسبب الاعتقال أو المتابعة القضائية؛
- تطبيق مسطرة ترك الوظيفة دون قيام الإدارة بالتحريات الأولية الضرورية لمعرفة أسباب تغيبه والتي يمكن أن تكون خارجة عن إرادته أو راجعة لظروف قاهرة (حادثة، مرض عقلي، مفقود أو متغيب عن أهله...);

- بطء المساطر الإدارية حيث أن قيام الإدارة بتوجيه إنذار للمعني بالأمر يتم بعد مرور مدة تفوق بكثير أجل 48 ساعة ، مما يترك المجال للموظف باستئناف عمله والإدلاء بشواهد طبية تحت ذريعة عدم التوصل برسالة الإنذار.