

أثر التقاعد المسبق و انسحاب الخبرات
على الأداء التنظيمي في ظل التحول نحو
اقتصاد المعرفة
**L'impact de la retraite anticipée sur la
performance organisationnelle
Dans le cadre d'une mutation vers une économie
de la connaissance**

تاريخ الاستلام: 2018/05/23

تاريخ القبول: 2018/10/18

1

د. بن توتة بشيرة

أستاذة محاضرة

جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2

الجزائر

ملخص:

إن المنظمة التي تسعى للمحافظة على مكانتها في السوق و في عالم يتسم بتزايد المنافسة يجب عليها أن تجعل المورد البشري هدفها و محور استراتيجيتها، فهو العنصر الخلاق و حجر الزاوية في تحقيق الريادة و التميز في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة و الاستثمار في الرأس المال الفكري، حيث بلوغ مستويات الفعالية و كفاءة الأداء التنظيمي مرتبط بالأساس بالقدرات الفكرية و الإبداعية و المهارات الفنية لموردها البشري، فهو عامل حاسم تركز عليه المنظمة لتحقيق استراتيجيتها وبلوغ أهدافها، و يتوقف نجاحها و تميزها واستقرارها في محيطها ومواجهتها لتحديات بيئتها التنافسية، على مدى اهتمامها بمواردها من خلال تنميتها و المحافظة عليها و توفير ظروف و بيئة عمل محفزة و قادرة على شحن دافعية الإنجاز لدى أفرادها و ترسخ قيم الولاء و تعزيز الشعور بالانتماء.

¹ د. بن توتة بشيرة

أستاذة محاضرة جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2

و من خلال هذا المقال سنحاول تسليط الضوء على التباينات و الانعكاسات السلبية لظاهرة التقاعد المسبق التي عرفتها الجزائر في الآونة الأخيرة وما خلفته من عواقب وخيمة على الأداء التنظيمي و اثر هدر الكفاءات و الخبرات و انسحابها المبكر من سوق العمل و هي في قمة عطائها، على كفاءة أداء المنظمة الجزائرية.

Résumé :

Les facteurs traditionnels de production sont remplacés par de nouvelles formes de capacités et de compétences stratégiques dans une économie fondée sur le savoir et la connaissance comme moteur de développement et de performance des organisations. L'avantage compétitif et concurrentiel des organisations repose désormais sur la compétence et la performance de leurs ressources humaines, qui favorisent de nouvelles chances de développement, et leur permettent de se distinguer et faire face aux exigences de leur environnement concurrentiel.

La connaissance est devenue un avantage compétitif, en effet le pouvoir d'une organisation réside dans son potentiel intellectuel dans une économie fondée sur le capital cognitif, le savoir-faire, la connaissance et la créativité. Le développement et la conservation des compétences constituent un outil crucial et un facteur prépondérant pour promouvoir la performance organisationnelle, la compétence est devenue un axe central dans une stratégie concurrentielle, et afin d'atteindre ses objectifs les organisations doivent disposer d'un environnement qui favorise et renforce le sentiment d'appartenance et d'allégeance envers elles.

A travers cet article nous essayons de souligner l'effet négatif de la retraite anticipée qu'a connu l'Algérie ces dernières années, ainsi que ses retombées notamment sur ; les performances organisationnelles, la dépréciation du capital humain et intellectuel et la perte des compétences et des expertises qui se retirent du marché du travail à l'apogée de leur maîtrise. Réduisant ainsi la performance de l'entreprise Algérienne

أولا : إشكالية التقاعد المسبق في الجزائر

يعتبر المورد البشري حجر الزاوية و أعلى ثروة تعول عليها المنظمة لتحقيق أهدافها و تجسيد استراتيجياتها و خططها، و بالتالي ضمان استقرارها في بيئتها التنافسية، و لعل أبرز ما أفرزته المستجدات و التغيرات والتطورات الحاصلة في مختلف المجالات ، هو التأثيرات الجذرية في أساليب و اتجاهات الإدارة الحديثة، التي تركز بشكل كبير على ضرورة العناية و الحفاظ و تنمية الموارد البشرية، و التي تعتبرها الكثير من المنظمات العالمية اليوم أهم المحددات الأساسية و المؤثرات القوية التي تكسبها الميزة التنافسية، خاصة مع هيمنة مفهوم اقتصاد المعرفة أين الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية أو رأس المال البشري هي أكثر

الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة و الذي يجعل المورد البشري القوة الدافعة لبقاء و استمرار المنظمات، و في ظل عالم يتغير بسرعة و تتحرك فيه المعلومات و التكنولوجيا عبر المنظمات و الحدود في ظل الانفتاح العالمي و نظام العولمة، أصبحت أصول المنظمة المالية و المادية و حتى التكنولوجيا قابلة للتبادل مع مثيلتها في المنظمات الأخرى، و لم يعد بإمكان أحد احتكارها و لم تعد ميدان خصب للتميز و الريادة ، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح و المتمثل في المورد و الكفاءة البشرية القادرة على خلق القيمة من خلال ما تملكه من قدرات و معارف و التي تجعل منه موردا نادرا غير متاح للمنافسين، حيث تحتكم للمهارات والقدرات كالابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة والتقنيات المختلفة ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، إلى جانب عامل الندرة يجب على المورد البشري أن يكون غير قابل للتقليد، أي يصعب على المنافسين تقليده، سواء بالتدريب أو التأهيل، وأحسن مثال نضربه في هذا المقام هو تميز الموارد البشرية اليابانية ودرجة وولائها و انتماءها وارتباطها بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً و الذي يعبر عنه بمبدأ التوظيف مدى الحياة، حيث يحقق الاستقرار و الأمان و الطمأنينة حول المستقبل للفرد الياباني و التكيف الاجتماعي والنفسي، إلى جانب أهم انعكاس و أثر ايجابي لهذا المبدأ في حياة المنظمة اليابانية هو عنصر تراكم الخبرة و الكفاءة الفنية و الإدارية، و هذا بخلاف ما تعرفه المنظمات الجزائرية مؤخراً من موجة تسريح ولجوء العمال إلى التقاعد المبكر وخسارة الكفاءات وهي في عز خبرتها وإنتاجها وعطائها الأكاديمي والعملية، والاعتماد على موارد بشرية أقل تدريباً وأقل خبرة للقيام بدور من تركوا العمل، إن من سلبيات التقاعد المسبق هو انسحاب الخبرات مبكراً من العمل وإهدار ما صرف عليها من تدريب وتأهيل وتراجع الفعالية والكفاءة التنظيمية وهي تكلفة أخرى لا يمكن تقديرها لتعلقها بالعنصر البشري الذي هو أثن الثروات، وهذا ما يدفعنا إلى طرح بعض التساؤلات والتي سنحاول الإجابة عنها في هذا المقال:

إذا كانت خبرة و كفاءة المورد البشري هي أهم مورد للمنظمة و عنصر حاسم لضمان استقرارها، فكيف نفسر هذا الإهدار في الكفاءات و الخبرات في المنظمات الجزائرية، إثر ظاهرة التقاعد المسبق و تفضيل العامل الجزائري قطع علاقاته مع سوق العمل و الخروج المبكر و هو في أوج عطائه .

- وكيف يؤثر هذا التسريح المكثف و الاستغناء عن الخبرات و المهارات على الفعالية و الكفاءة التنظيمية.

- مدى توافر الكفاءات و الخبرات من الموارد بشرية لشغل المناصب الشاغرة، و مدى امتلاك الموظفين الجدد بمختلف تخصصاتهم ما يؤهلهم لإتمام المسيرة بجدارة، مع غياب العنصر التراكمي للخبرة و الكفاءة الناتج عن التدريب و التأهيل المتواصل و الأقدمية إلى جانب خسارة ما صرف عنها من تكاليف.

- إذا كانت الكفاءة التنظيمية الناتجة عن تراكم الخبرة الفنية و الإدارية تم هدرها و السماح فيها كيف يمكن للموارد البشرية الجديدة تحقيق هذه الكفاءة و هي فاقدة لها.

و مما يدعو للتساؤل و الاستفسار هو أن جميع النماذج الحديثة في التسيير تؤكد عل ضرورة التوجه من الاستثمار المكثف في تكنولوجيا المعلومات إلى الاستثمار في المعرفة، و التي تعتبر موردا أساسيا لخلق القيمة ، و المجددة في شكل رأس مال فكري و التجارب و خبرات المتراكمة، حيث جودة و قدرة المنظمة التنافسية مرتبطة بمدى إمكانية الاستفادة مما تعرفه و تتعلمه، و قدرتها في استعمال و تحويل تلك المعارف بشكل رشيد، و لعل أهم ما تفتقده المنظمات الجزائرية هو ذلك النموذج الجديد في التسيير الذي يتلاءم مع متطلبات الاندماج الايجابي في اقتصاد المعرفة، حيث الهيكل الميكانيكي السائد في أغلب المنظمات الجزائرية لا ينسجم مطلقا مع اقتصاديات المعرفة التي أصبحت سمة اقتصاد القرن الحادي والعشرين، فمجتمعات الغد ستكون قائمة على المعرفة وهيمنتها، و يعتبر التعليم و التكوين أهم مصادر تعزيز التنافس خاصة في مجتمع المعلومات، و هو مفتاح مرور لدخول عصر المعرفة ، فإذا كانت الموارد البشرية ذات المهارات العالية و الرأس المال الفكري هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة ، و كيفية إدارتها و المحافظة عليها أصبحت سمة اقتصاد القرن الحادي و العشرين و تطور المجتمعات مرهون بتنمية الرأس المال البشري و المحافظة على الكفاءات و المهارات، فكيف نفسر هذا الإهدار في الطاقات و خبرات و ما يصرف عليها من تكوين و تدريب و هي في أوج نشاطها و عطائها، ما هي أسباب اتجاه العمال نحو التقاعد المبكر في الجزائر مع العلم أنهم يملكون كل الشروط للبقاء إلى غاية السن القانوني، و ما هي انعكاساته على كفاءة أداء المنظمة و استقرارها.

ثانيا : اتجاهات الجزائريين نحو التقاعد المبكر:

وجد العمل مع وجود الإنسان، حيث لم يكف عن السعي وراء تحقيق حاجاته لضمان بقائه، فجميع الحضارات أكدت على دور العمل في الرقي و التطور وتقدم المجتمعات، ويحتل العمل القيمة الأولى في حياة الفرد، إذ يحقق للإنسان القيمة الاجتماعية و الأخلاقية، و يفقدانه يخسر الإنسان أهم دور اجتماعي وبالتالي يخل بالأدوار الاجتماعية الأخرى، و يترتب عن انقطاع هذا النشاط الإنساني الحيوي، مشكلات اجتماعية و نفسية و اقتصادية، و يعتبر التقاعد المبكر مظهر من مظاهر انقطاع علاقة العمل و الخروج المبكر من سوق العمل، و خسارة خبرات في عز الإنتاجية والعطاء الأكاديمي والعملي، فموضوع التقاعد يحتل أهمية بالغة في الدراسات الحالية، وأصبح ظاهرة في المجتمع الجزائري تستحق الاهتمام و الدراسة للوقوف على أسبابها و انعكاساتها على الفرد و المنظمة و المجتمع ككل، و خاصة في شقها السلبي لما تخلفه من إهدار للكفاءات و ما صرف عليها من تكاليف باهظة لتراكمها.

1- تعريف التقاعد المبكر:

ظهر مفهوم التقاعد نتيجة التحول للمجتمع الصناعي و هو من المفاهيم الجديدة نسبيا، بحيث اعتبر كوسيلة لدفع الظلم و القسوة و مظاهر لاستلاب الطبقة الكادحة آنذاك، حيث كانت تعمل لساعات و أيام طوال دون أي ضمانات و لا حقوق، و كان يصل بهم الحال إلى حد الطرد من العمل في حالة انخفاض و تدني إنتاجيتهم و أدائهم و تدهور أوضاعهم الصحية و تقدم سنهم . و قد عرفه كمنج سنة 1961م cumming على أنه انتقال من مرحلة العمل المتواصل إلى مرحلة تتسم بالراحة و الهدوء.

و يعرف التقاعد المبكر على أنه التوقف عن العمل لأسباب اختيارية أو حتمية وفق معايير و شروط محددة، و يتقاضى الفرد تعويضا نقديا مقابل توقف عضويته في المؤسسة.⁽¹⁾

التقاعد المبكر هو الخروج من سوق العمل اختياريا أي حسب رغبة العامل أو الموظف قبل الوصول إلى السن القانوني للتقاعد و هو 60 سنة بالنسبة للرجل و 55 سنة بالنسبة للمرأة ، ويتم الحصول على راتب تقاعدي ثابت من صندوق التقاعد لتأمين حياة الأفراد عند شيخوختهم أو عجزهم أو مرضهم ولذويهم بعد الوفاة .

تم استحداث هذا النوع من التقاعد بموجب المرسوم التشريعي رقم 94 - 10 المؤرخ في 26 مايو 1994 و المتعلق بالتقاعد المسبق، ويستفيد منه عمال المؤسسات الاقتصادية (القطاع الاقتصادي)⁽²⁾ أو موظفي المؤسسات و الإدارات العمومية الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية

، لأسباب اقتصادية لتقليص عدد العمال أو التوقف القانوني لعمل المستخدم (حل مؤسسة) أو بسبب إعادة ضبط مستويات الشغل التي تقرها الحكومة، و هو نظام فرضته حتمية التشريع. يمنح التقاعد المبكر بناء على طلب العامل الأجير خلال فترة قد تصل إلى عشر (10) سنوات قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد إذا استوفى الشروط التالية:

- يجب أن يكون سن الأجير 50 سنة على الأقل بالنسبة للرجال مع استثناء على الأقل 20 سنة خدمة فعلية، و دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي بصفة مستمرة.
- أما بالنسبة للمرأة العاملة يخفض السن إلى 45 سنة و 15 سنة خدمة فعلية.
- دفع اشتراكات للضمان الاجتماعي مدة عشر (10) سنوات على الأقل و بصفة كاملة ومنها السنوات الثلاثة السابقة لنهاية علاقة العمل التي تثبت الحق في التقاعد المسبق و تخوله.
- إعداد قائمة بالعمال المعنيين بالتقليص مصادق عليها من طرف مفتشيه العمل المؤهلة إقليمياً⁽³⁾.

2- أسباب التقاعد المبكر:

صمم نظام التقاعد المبكر في الأنظمة التأمينية في العالم لأصحاب المهن الخطيرة التي يمكن أن تتسبب في الأمراض المهنية الناتجة عن ظروف و بيئة العمل، و التي يمكن أن تفتك بصحة و حياة العامل، حيث تحول دون مواصلة الخدمة إلى غاية السن النظامي و عليه يصبح اللجوء إلى التقاعد المبكر ضروري و حتمي، لكن قي الآونة الأخيرة أضحت ظاهرة التقاعد المسبق تعرف قبول هائل لموظفين و عمال يفضلون التقاعد في سن مبكر رغم توفر كل شروط لمواصلة مسيرتهم المهنية إلى غاية فترة التقاعد الطبيعي، ورغم الاستفادة من معاش تقاعدي ضئيل، سنحاول عرض أهم الأسباب الكامنة وراء هذا التفضيل:

أ - أسباب مادية

إن فئة كبيرة من العمال و الموظفين يفضلون الخروج إلى التقاعد المسبق من أجل تحسين ظروفهم المادية عن طريق البحث عن عمل أحر بالتقاعد خاصة إذا كان المتقاعد ذو خبرة و كفاءة عالية، أو من أجل إنشاء مشروع يستطيع من خلاله أن يستخدم خبرته العملية، إلى جانب فئة أخرى تتميز بالراتب المرتفع و الذي لا يتأثر كثيراً في حالة إحالتهم على التقاعد.

ب- أسباب اجتماعية :

الكثير من حالات التقاعد يكون خروجها المبكر من سوق العمل لدواعي اجتماعية و صحية، كالحصول على الوقت الكافي للبدء بحياة جديدة خالية من الضغوط العملية والنفسية و الإرهاق، و هذا ما تؤكدته فئة المعلمين التي تستحوذ على أكبر نسبة إحالة على التقاعد باعتبار التدريس مهنة شاقة و متعبة و خاصة عند النساء حيث يعد التفريغ العائلي و الاهتمام بشؤون الأسرة و المنزل من أهم الأسباب التي تدفعهن للخروج المبكر من سوق العمل .

ج - أسباب تتعلق ببيئة العمل :

- تلعب بيئة العمل دورا حاسما في تحقيق الولاء و الشعور بالانتماء للمنظمة، حيث لا يمكن للمورد البشري أن يفجر طاقاته و كموناته و يصل إلى مستويات التميز و الإبداع في بيئة يشوبها التوتر و عدم الاستقرار و تعزز انتشار السلوكيات المعيقة و ضغوطات العمل، حيث لا يقتصر تأثير هذه الأخيرة على الحالة الصحية و النفسية و أداء الفرد فقط بل يمكن أن يتعداه إلى غاية العزوف و الانسحاب التام عن العمل و تفضيل قطع العلاقة عن طريق التقاعد المسبق قبل بلوغ السن القانوني، حيث أصبحت مجالات العمل تعرف ظواهر سلبية كالإرهاق و القلق و الضجر و حتى الانهيار العصبي نتيجة لعدة عوامل و التي نلخصها في ما يلي :

- عوامل متعلقة بضغوط العمل:

- غموض و تعارض الدور والشعور بالاغتراب.
- عدم التقدير و توفير الدعم الكافي و تثمين الجهود.
- اضطراب العلاقات و تصاعد الصراعات .
- تعكر جو العمل و التعرض للمضيقات و الإقصاء و الإهمال.(4)

- عوامل متعلقة بسياسة المنظمة :

- عدم المساواة في الرواتب و الحوافز.
- تقييم غير موضوعي لأداء العاملين.
- قواعد غير مرنة.

- إجراءات غير واضحة.
- واجبات غير واقعية.
- التعسف و المحسوبية والتمهيش و سياسة الإقصاء.

-عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:

- مركزية القرارات و عدم المشاركة في اتخاذها.
- فرص محدودة في الترقية.
- درجة عالية من الرسمية.

3- آثار التقاعد المسبق على الفرد و المنظمة:

للتقاعد المسبق انعكاسات كثيرة وخطيرة ، تنقسم إلى مادية وأخرى نفسية واجتماعية ، و يمكن تلخيص ايجابياته و سلبياته في ما يلي :

أ - التأثيرات السلبية للتقاعد المبكر :

عندما تصبح ظاهرة الإحالة على التقاعد المبكر ظاهرة لا تقتصر فقط على أصحاب المهن الخطيرة المعرضة للأمراض المهنية ، بل تتعداها إلى شريحة هامة من العمال و الموظفين الذين تتوفر فيهم جميع شروط مواصلة المسيرة المهنية إلى غاية السن القانوني للتقاعد، لهذا قبل القيام بأي تعديل و إقرار قانون التقاعد المسبق وخلق أزمات جديدة ، يجب على سياسة الإحلال أن تستند إلى بحوث و دراسات عميقة و متخصصة، تأخذ في الحسبان جميع الأبعاد و المتغيرات التي تحكم ظاهرة التقاعد المسبق، للوقوف عل تابعاتها و انعكاساتها، وما قد يترتب عليها من آثار سلبية كاستنزاف العقول الشابة وهدر الطاقات وإجهاض قيم العمل ، مراعية في ذلك نظام التأمينات الاجتماعية لتفادي استنزاف أموال صناديق التقاعد، و تحميل الدولة أعباء مالية إلى جانب الركون الوظيفي للسنوات القادمة، و من أهم التابعات السلبية للتقاعد المبكر نذكر:

➤ انعكاسات التقاعد المسبق على المنظمة:

- نتيجة الانسحاب الكفاءات و الخبرات مبكرا من سوق العمل:

يعتبر فقدان الخبرات و المهارات الفنية في أعز عطائها المهني و التي تم اكتسابها نتاج سنوات من التعب والجهد، من أخطر الانعكاسات التي يخلفها الخروج المبكر للكفاءات من سوق العمل، فهو يعتبر في نفس الوقت خسارة للرأس المال الفكري المكلف بالإشراف و التأطير و التوجيه و الكفاءة المتراكمة طوال سنوات الخبرة، و إهدار ما صرف عليها من تكوين و تدريب ، و إحلاله بيد عاملة أقل تدريباً و خبرة ، ما قد ينعكس سلباً على تركيبة القوة العاملة و يعيق برامج و خطط التنمية وسياسة الإحلال، فكيف يمكن سد الفجوة الناتجة عن مغادرة الكفاءات و السنوات اللازمة لتراكم الخبرات و تعويضها بيد عاملة جديدة الفاقدة للمهارة و المعرفة الفنية نتيجة لغياب عنصر الخبرة .(5)

هل ثقافة المنظمة أصبحت عاجزة عن غرس قيم الولاء و تعزيز الشعور بالانتماء و التقاني و الإخلاص، فيجب البحث عن أسباب تقادم هذه الظاهرة و محاولة الحد من تبعاتها و هي في بداياتها قبل أن يستفحل خطرهما ، ووضع الحلول و البدائل لردع أثارها و الحد من النزيف المستمر للعقول الشابة و هدر الكفاءات ووأد الخبرات في وقت يفترض أنها أكثر خبرة ووضجا و نفعاً لمجتمعها ، فهي تكلفة أخرى لا يمكن تقدير خسائرها لتعلقها بالعنصر البشري، الذي هو أتمن و أغنى ثروة للمنظمة.

➤ انعكاساته على التوازن المالي لصندوق التقاعد :

يؤدي الانخفاض المتواصل لعدد المشتركين إلى اختلال العلاقة بين المنخرطين و المتقاعدين، حيث يتم تمويل أنظمة التقاعد من خلال تمويل اشتراكات الحاليين لتسديد نفقات من أحيلوا على التقاعد، فالعلاقة بين عدد المشاركين و المتقاعدين لها دور حاسم في إحلال التوازن و استمرار صندوق التقاعد في تحقيق الضمان و التأمين الاجتماعي للفرد و المجتمع، و أي اختلال في هذين العنصرين سيؤدي إلى آثار وخيمة على التوازنات المالية للمنظومة ككل.

يعتبر تمويل نظام التقاعد و إحلال التوازن من أهم التحديات التي تواجهها العديد من دول العالم، و هذا نتيجة لعدة أسباب منها انخفاض الاشتراك نتيجة لتدهور سوق العمل، التطور الديمغرافي الذي ساهم في ارتفاع عدد المتقاعدين، إلى جانب ضغوطات العولمة التي أدت إلى خفض الرواتب و الأجور.(6)

و نتيجة للارتفاع المستمر للمتقاعدين و تقلص أعداد المنخرطين الجدد، تحدث حالة عدم توازن في تمويل نظام التقاعد بفعل زيادة النفقات و اختلال العلاقة بين عدد المشتركين و

المتقاعدين ، حيث الانسحاب الجماعي من سوق العمل يخلف عجز صناديق التقاعد و عجز مالي يكلف الدول مبالغ طائلة فهو هدر مادي يضاف إلى الإهدار في المورد البشري.

إن عدم التوازن بين مقدار مدة الخدمة الفعلية و المساهمة في اشتراكات الضمان الاجتماعي و بين مدة صرف التعويض التقاعدي الذي يبقى مقداره أقل نتيجة لقصر مدة أداء الاشتراكات، إذ يترتب عن عدم تناسب هذه العناصر عجزا ماليا و تكلفة تنقل كاهل صناديق التقاعد و بالتالي تعطيل أداءها و استمرارها في ضمان الأمن الاجتماعي و الاستقرار الاقتصادي للمجتمع ، وترجع طول مدة صرف التعويضات التقاعدية إلى ارتفاع أمل الحياة عند الولادة (شيخوخة المجتمع) ، و التي سجلت ارتفاع محسوس في خلال العشرين سنة الماضية (7) بسبب التحسن الملحوظ في المستوى المعيشي و الصحي، لذلك فإن معظم دول العالم تتجه نحو زيادة سن التقاعد لتفادي العجز المالي في صناديقها .

إن لارتفاع أمل الحياة و تدني معدلات الخصوبة و انخفاض نسبة الولادات يؤدي على انخفاض شريحة الشباب و زيادة عدد المسنين في المجتمع، مما يستدعي الاستمرار في دفع المعاشات لعدد هائل من المتقاعدين و لمدة أطول، و هذا من شأنه إحداث حالة عدم التوازن المالي لمنظومة التقاعد. لكي تتمكن مؤسسة التأمينات الاجتماعية من مواجة الأعباء المالية المترتبة على تخفيض السن المقررة لاستحقاق الراتب التقاعدي ستضطر إلى طلب رفع نسبة الاستقطاع من المرتب على المؤمن عليهم؛ لكي تستطيع المؤسسة مواجهة العجز الناتج عن هذا القرار، وبذلك سوف يتحمل الموظفون والعاملون في القطاعين العام والخاص وغيرهم من الخاضعين للاشتراك تكلفة قرار ما يسمى «التقاعد المسبق»، وذلك بزيادة الاستقطاع من مرتباتهم الشهرية.(8)

➤ انعكاساته على الفرد و المجتمع :

إن الانسحاب المبكر لشريحة عريضة من أفراد المجتمع في منتصف أعمارهم و في أوج عطائهم و خبراتهم ينعكس بالسلب على الحياة الاجتماعية للمتقاعد، كظهور العديد من الأمراض الناتجة عن الشعور بحالة الفراغ و الملل و عدم القيمة و الفائدة ، و فقدان العمل الذي كان يلهيهم و ينمي قدراتهم الذهنية و الإبداعية، فعندما يتوقف الفرد عن العمل و هو في قمة صحته البدنية و النفسية و لا يزال قادر على العطاء و بذل النشاط ، فتتقيد لديه مستويات

الطاقة دون استثمارها وهذا العجز في توظيفها سيخل باستقرار الحياة الاجتماعية و نفسية المتقاعد و يؤدي في الكثير من الحالات إلى اضطرابات عاطفية و خلافات اجتماعية نتيجة لسوء و صعوبة التكيف مع البيئة الاجتماعية الجديدة، إضافة إلى تفاقم مشكلة البطالة ، فيواجه المتقاعد بعد فترة وجيزة من انسحابه من سوق العمل تحديات متطلبات الحياة و تأزم الظروف المعيشية و قلة الراتب التقاعدي، إلى جانب صعوبة إيجاد عمل آخر لسد حاجياته و زيادة مصاريف الحياة اليومية نتيجة لتراجع فرص العمل . كما يؤدي خروج عدد كبير من أفراد المجتمع من سوق العمل إلى تدني القدرة الشرائية نتيجة لقلّة و ثبات راتب التقاعد بما يؤدي إلى الانكماش الاقتصادي و التضخم، و هذا من شأنه أن يعطل مسيرة التنمية و تطوير المجتمع.(9)

ب- التأثيرات الإيجابية للتقاعد المسبق :

رغم أن هناك الكثير من المآخذ على تفعيل نظام التقاعد المسبق و انعكاساته السلبية على المنظمة و الفرد و المجتمع ككل، غير أن هناك بعض المحاسن التي يتيحها و التي نذكر منها التالي:

- من شأنه أن يساهم في امتصاص نسب البطالة للمتخرجين الجدد و يفسح المجال لتوظيف الطاقات الشابة الموجودة على قوائم الانتظار.
- يضيف المتقاعد ذو مهنة و الخبرة قيمة اقتصادية لممارسته نشاط مهني لحسابه الخاص في مجال خبرته و تخصصه ، و بالتالي يساهم في دفع عجلة التنمية فالكثير من المتقاعدين بمجرد خروجهم إلى التقاعد قاموا بإنشاء مشاريع تجارية أو استشارية جديدة يستفيدون فيها من خبرتهم الفنية و الأكاديمية و بالتالي تعود بالمنفعة لذويهم و بلدهم .
- من أهم ميزات التقاعد المبكر هو الوقت الكافي الذي يتيح له لبدء حياة جديدة خالية من الضغوط العملية و النفسية.

رغم تسجيل بعض الايجابيات للتقاعد المسبق على الفرد و المجتمع غير أن سلبياته تفوق محاسنه و لها اكبر وقع و تأثير على استقرار حياة الفرد و المنظمة.

ثالثا : علاقة التقاعد المسبق بالكفاءة التنظيمية:

نظرا للتغيرات السريعة و المستمرة في المجال التكنولوجي و المعلوماتي، و التحديات التي أصبحت تفرضها البيئة التنافسية للمنظمة ، و المتعلقة أساسا بمحدودية و ندرة الموارد البشرية المتاحة المؤهلة ذات خبرة و كفاءة عالية في ظل متطلبات اقتصاد المعرفة، أصبح لزاما على المنظمة لضمان وجودها و استمرارها و تحقيق أهدافها أن تكون ذات فاعلية و كفاءة، و لا يتسن لها هذا إلا من خلال توافر المورد البشري الكفاء و الاستغلال الأمثل و الرشيد لجميع مواردها و التخلص من جميع أشكال الإهدار و بالتالي تحقيق الكفاءة التنظيمية التي تحقق لها الاستمرار في بيئتها .

أصبحت الخبرة و الكفاءة العنصر الأكثر قيمة في المنظمة ، حيث تلعب دورا حاسما و مفاعلا في بلوغ أهدافها و تحقيق إستراتيجيتها، و من هنا أصبح الطلب على الخبرة هدفا استراتيجيا و ضرورة أساسية لاستقرار المنظمة، في ظل التحول نحو الاستثمار في المعرفة و الرأس المال الفكري، و عليه وجب على منظمات اليوم ترشيد استخدام مواردها لتحقيق أعلى مردودية و بكفاءة و فعالية عالية، من خلال تعزيز الشعور بالانتماء و رفع الروح المعنوية و الرضي الوظيفي لشحن دافعية الانجاز لدى موردها و بالتالي ولاء و بقاء أفرادها مما يؤدي إلى تراكم خبرة العاملين في المنظمة و تأثيرها الايجابي على فعالية الأداء التنظيمي.⁽¹⁰⁾

إن إخفاق المنظمات في خلق بيئة تنظيمية مستقرة و مشجعة على التطور و النمو الوظيفي لأعضائها، سينعكس سلبا على تكاملها و اندماجها في بيئتها، و يؤدي إلى تعطيل طاقاتها وخفض كفاءتها، و بالتالي تراجع أدائها و فقدان ميزتها التنافسية و تدني جودة مخرجاتها ، حيث أن المنظمة التي تطمح للتطور و النجاح لابد أن تؤمن بضرورة استمرار التدفق المادي والمالي و المعلوماتي و خاصة توفر المورد البشري الكفاء و المؤهل اللازم لأداء أنشطتها و بلوغ رسالتها. و عدم توفر هذه الموارد يجعل المنظمة عرضة لتهديدات المحيط التنافسي و تواجه حتمية الإخفاقات في مجمل أنشطتهم .

1 - عواقب انسحاب الخبرات على المنظمة في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة:

أصبح البعد الاستراتيجي لكفاءة و خبرة المورد البشري من المقومات الأساسية التي تركز عليها المنظمة لكي تنمو و تستمر في بيئة تتطور بشكل سريع وبالتالي تمكنها من مجابهة هذه التحولات، و منه يتضح بشكل جلي الدور الحاسم للمرد البشري في خلق الثروة و تعزيز مكانة المنظمة ، فلم يعد المحدد الوحيد لنجاح و استقرارها التركيز على تقييم مردودية موردها البشري

عوامل حاسم لضبط مستويات كفاءتها التنظيمية و فعالية أدائها، في ظل التوجه الجديد القائم على إنتاج و صناعة المعرفة، و الحفاظ على الخبرة و الكفاءة و العمل على تطويرها وتوفير البيئة المشجعة على نموها و استقرارها، حيث هذا التحول نحو اقتصاد المعرفة أدى إلى إحداث وظائف جديدة تتطلب يد عاملة مؤهلة ذات مهارة و مواصفات عالمية ، حيث ترتبط الكفاءة التنظيمية بمدى توافر الموارد البشرية المهرة و الاستخدام الرشيد و العقلاني للكفاءات و الخبرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.(11)

تعتبر الموارد البشرية و خبرتها صمام الأمان يحمي المنظمة من التقلبات و التحديات التي يفرضها المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و الانفجار المعرفي و التطور التكنولوجي السريع ، و عليه وجب عليها صيانة كفاءتها و خبرتها و تميتها بالاستمرار لما يفرضه هذا الاقتصاد الجديد من مهارات بشرية متميزة لمواكبة هذه التطورات، و نظرا لصعوبة تقليد المورد البشري في ظل الانفجار المعرفي و الانفتاح الاقتصادي العالمي، اعتمدت الكثير من المنظمات في العالم على تراكم خبرة موردها البشري في ضمان استقرارها و اندماجها، و تحقيق الريادة و التميز من خلال كفاءة العمل الناتجة عن سنوات من الجهد و الوقت و التكاليف التي أدت إلى تراكمها، في المقابل تشهد المنظمات الجزائرية ذات الطابع الإداري أو الخدماتي أو الاقتصادي في الآونة الأخيرة انسحاب كم هائل من اليد العاملة المؤهلة و ذات خبرة و تجربة من سوق العمل، في ظل إقرار قانون التقاعد المسبق، و ما له من تداعيات و عواقب خطيرة حيث الاستغناء المبكر عن هذه الخبرات سيؤدي إلى فشل المنظمات و تدنى إنتاجيتها وتراجع مستويات الكفاءة و الأداء التنظيمي ، إلى جانب المخاطر و الانعكاسات السلبية على الفرد خاصة في خضم الظروف الاقتصادية المتأزمة الصعبة و التي أثقلت كاهل الفرد الجزائري نتيجة لغلاء المعيشة و تدني القدرة الشرائية مقابل قلة الراتب المعاشي.

أ - عواقب انسحاب الكفاءات على فعالية القيادة :

يكمن سر القيادة الفعالة في خلق البيئة و المناخ الملائم و المشجع على شحن دافعية انجاز الأفراد و الرغبة في انجاز المهام الموكلة لهم بكل رضا ، فتهدف القيادة إلى تحديد اتجاهات المنظمة و التحديث المستمر فيها لمواجهة تغيرات البيئة إلى جانب تعبئة الموارد و توجيه الطاقات لتحقيق الأهداف.(12)

لقد أشار ماكس فيبر Max Weber (1864 - 1920) إلى الدور الذي يحدثه القادة و الزعماء الموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي، فاستخدم كلمة كاريزما Charisme ، و معناها قوة التأثير في الآخرين و التي تمنحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من القادة و الزعماء. (13)

إن التفريط في الخبرات و المهارات يؤدي إلى زعزعة البيئة و البناء التنظيمي ككل، حيث ينعكس سلبا على فعالية القيادة التي فقدت أهم مقوماتها و ركائزها من القادة المميزين و المؤسسين و الذين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، و تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا فعالا في غرس و تنمية قيم العمل و تعزيز ثقافة تنظيمية ايجابية التي تتكون من خلال الخبرات التي يمرون بها و التي تعمل على تنمية روح المسؤولية و الولاء الوظيفي و ثقافة الانتماء و التطبيع والشعور بالهدف المشترك، وهنا يظهر الدور الفعال لهذه القيادات في تحديد رؤى و إستراتيجية المنظمة ،و تحقيق التكيف و مواكبة التطورات و بالتالي الخروج المبكر لهذه الطاقات من المنظمة هو بمثابة إلغاء تاريخ كامل من التأسيس و العطاء و المساهمة في بناءها و تحديد ثقافتها و إستراتيجيتها .

ب - تأثير انسحاب الخبرات على فعالية الأداء التنظيمي :

يؤثر خروج الخبرات مبكرا من سوق العمل و هي في قمة مهاراتها و نشاطها على جوانب و أبعاد عديدة للمنظمة، حيث ينعكس بشكل سلبي على مستويات الأداء التنظيمي و لا تكون المنظمة ذات فعالية و كفاءة إلا إذا استطاعت تحقيق إستراتيجيتها و التوصل لمطابقة نتائجها مع الأهداف المسطرة بأقل تكلفة عن طريق التوظيف الرشيد لمواردها ، حيث أي تدني في مستوى إنتاجياتها و جودة مخرجاتها راجع في الأساس إلى الثغرات المعرفية لمواردها البشري و نقص تأهيله ، و بالتالي تصبح عملية تنمية و تعزيز الكفاءات هدف إستراتيجي تنتهجه المنظمة للحفاظ على مستويات أدائها و لجعل مواردها أكثر تكيفا مع التحديات المستقبلية و ضرورة حتمية لتدارك النقص في معارفها و أدائها، و من هنا يتضح لنا العلاقة الوطيدة بين المهارات و الخبرة و تحقيق إستراتيجية المنظمة، و دورها المفاعل في اعتلاءها لمراتب التميز و الريادة بكل كفاءة و اقتدار، و عليه يبقى التساؤل قائم حول كيفية تدارك الوقت و سنوات من الجهد و العطاء الذي بذل لتراكم الخبرة و صقل المهارة و التي تم الاستغناء عنها بكل سهولة و التفريط فيها و ما بذل من تكاليف لتدريبها و تكوينها و سد ثغراتها المعرفية من أجل مواكبة

التطورات الحاصلة في مختلف المجالات ، فهي و حجر الأساس الذي يمكن المنظمة للتكيف و الاندماج في محيطها الداخلي و الخارجي، وكم من الوقت اللازم لليد العاملة الجديدة لكي تحتكم للخبرة و الكفاءة التي تم هدرها.(14)

ج - تأثير انسحاب الخبرات على الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة و أداة فعالة تساعد المنظمة في بلوغ أهدافها بكل فعالية و كفاءة ، من خلال تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد أدوار الأفراد و تحقيق الانسجام، و أي خلل يحل بهذا البناء من شأنه أن يؤثر على مستويات الإشراف و الاتصال و أسلوب التنسيق و توزيع المهام و المسؤوليات و العلاقات ، و يحتل الفرد و ما يشمله من معارف و مهارات مكانة جوهرية في هذا البناء، حيث يقوم بكل الواجبات و المسؤوليات و كل ما تتطلبه الوظيفة شرط أن تتوفر فيه المؤهلات اللازمة، كما يؤثر الهيكل التنظيمي على سلوك الفرد و الجماعة ، فإسناد المهام و الواجبات و الالتزامات عن طريق تقسيم العمل و التخصص توفر له الشعور بالرضا و الاستقرار الوظيفي و بالتالي تنمية ثقافة الولاء، و أي تراجع للكفاءات و المهارات الناتج عن الخروج المبكر للخبرات من المنظمة يؤثر سلبا على استقرار البيئة التنظيمية و انسجام هيكلها التنظيمي و ما يشمله من نشاطات و ممارسات كتوجيه الأنشطة و توزيع المهام والتنسيق و الإشراف.(15)

2 - الانسحاب المبكر للخبرات في الجزائر و مبدأ التوظيف مدى الحياة في المنظمات اليابانية:

يعتبر المورد البشري ذو المعرفة و الدراية العالية المتميزة أهم مصادر الريادة و التميز و تعزيز التنافس و التكامل، خاصة في مجتمع المعلومات، و هو مفتاح مرور و دخول عصر المعرفة و ما تفرضه من متطلبات و تحديات، حيث أضحت تطور المجتمعات و صمودها و مجاباتها لهذه التغيرات ، مرهونا بتنمية و الحفاظ على الرأس المال البشري و الفكري و بالتالي المحافظة على المهارات و الخبرات و هذا ما انتهجته المنظمات اليابانية و كان السبب الرئيسي لتميزها و نجاحها، حيث تعتمد المنظمات اليابانية أساسا على تشكيلتها الاجتماعية و خصائصها الثقافية، حيث لعب العامل الإنساني دورا بارزا في تميز و نجاح التجربة اليابانية(16)، كتقديس العمل و العلاقات الاجتماعية و روح التنافس الشريفة، كل هذه القيم تجد جذورها في التاريخ الاجتماعي و التكوين الثقافي للمجتمع الياباني، حيث يقدر الفرد الياباني العمل إلى درجة غريبة، و معدل ساعات العمل هو الأعلى في العالم، و يفتخر الياباني بالانتساب إلى المنظمة، فيعتبر نفسه

جزء منها وهي مصدر فخر واعتزاز و انتماء ، و هو مستقر فيها طالما هو على قيد الحياة و تطبيق مبدأ العامل شريك في العمل يشعره بالاستقرار و الرضا الوظيفي ، و لا يوجد نظام النقل من مؤسسة إلى أخرى كما هو الحال في الدول النامية، كما يتميز اليابانيون بروح الجماعة و العمل كفريق و المشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات و دعم الأخر و المهارة و التهذيب، و جميع هذه الصفات المشتركة بين الفرد و المجتمع تتعكس بالإيجاب على الكفاءة و فعالية الأداء، حيث تمكن المرء من إقامة علاقات إنسانية و وثيقة تنعكس على الاستقرار و الإبداع و الابتكار، وهي سمات نجاح الإدارة البيانية التي تعتبر احد مفاتيح الاقتصاد الياباني و التي تركز على الكفاءة و المستوى العلمي و الأقدمية و السن للتدرج في السلم الوظيفي إلى غاية الخدمة. (17)

يعتبر مبدأ التوظيف مدى الحياة أحد مميزات المنظمة اليابانية، فيشعر الفرد بالانتماء إلى المنظمة و باق فيها إلى آخر حياته العملية، و لهذا الأسلوب في التوظيف محاسن و فوائد كبيرة على الفرد و المنظمة، فهو بمثابة القوة المحفزة نحو الإيمان برسالة المنظمة و الثقة بها نو ما يحققه من استقرار مالي و اقتصادي للفرد الياباني و الأمان و الاطمئنان حول مستقبله و التكيف الاجتماعي و النفسي.

و يحقق مبدأ التوظيف مدى الحياة تراكم الخبرة الفنية و الإدارية، ففي المنظمات اليابانية اليد العاملة المؤهلة يحتفظ بها، فهي أعلى ثروة و الدعامه الأساسية التي تركز عليها لبلوغ غاياتها، و يتجلى هذا في عامل التضحية العالي جدا عند الموظفين اليابانيين، فقد يصل بهم الحال للتضحية برواتبهم عند العجز أو الخسارة أو في مرحلة الركود ، على عكس المنظمات الجزائرية التي تفرط بكل سهولة في الخبرة المترتبة عن سنوات من الجهد و تكاليف تأهيلها و إعدادها ، في حين جميع المبادئ و الفلسفة التي تؤمن بها المنظمات اليابانية هو الاستغلال الأمثل لكل مورد و التخلص و محاربة جميع أشكال الإهدار و خاصة هدر الطاقات و الخبرات، فجودة مخرجاتها تركز بشكل جوهري على جودة موردها البشري. (18)

3 - الإحلال الوظيفي و انعكاساته على المنظمة في ظل التقاعد المسبق:

تهتم المنظمات بعملية استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة و المميزة و الموهوبة، و الحرص على الاحتفاظ بها و تنميتها، فالتفريط في خبراتها سيخلف أثار وخيمة و عواقب تنظيمية تنعكس على الأداء العام للمنظمة، و لهذا أصبح لزام عليها أن تحتاط لأي تسرب و مغادرة

الخبرات و انسحاب العمال المهرة ، وأن تتبنى رؤى إستراتيجية لتخطيط وإعداد خلفاء لشغل المناصب الحساسة و القيادة المميزة و الإشرافية و الوظائف المتخصصة و هذا عن طريق وضع سياسة و تخطيط محكم للإحلال الوظيفي.

إن خطة الإحلال الوظيفي هي عملية منظمة ذات بعد استراتيجي تهدف إلى تحديد و توفير الاحتياجات المستقبلية لليد العاملة المؤهلة و البديلة لمواصلة المسيرة و المحافظة على استمرارية مستوى الأداء التنظيمي. (19)

تعتبر عملية الإحلال أو التعاقب الوظيفي بمثابة التنبؤ كما و نوعا بالموارد البشرية التي يجب أن تتوفر كبديل لشغل المناصب الشاغرة التي تم مغادرتها لأسباب عدة و منها السبب الرئيسي لموضوعنا و هو التقاعد المسبق، الذي عرفته المنظمات الجزائرية في السنوات الأخيرة و خاصة المنظمات القطاع العام و انسحاب كفاءات الفاعلة و المؤثرة ، و التي ساهمت شبكات التوظيف و الاستقطاب الالكتروني دورا هاما في تسهيل عملية التسرب من المنظمات للبحث عن فرص عمل مشجعة على النمو و التطور الوظيفي، و هنا يبرز البعد الاستراتيجي لسياسة الإحلال لتوفير اليد العاملة المحترمة للخبرة و القدرة على خلافة المهارات المنسحبة.

إن الانسحاب الهائل لليد العاملة المهرة نتيجة للتقاعد المسبق و التي لها مكانة و قوة تأثير في القرارات الإستراتيجية و الحاسمة في المنظمة، دون أي تخطيط و تقدير لليد العاملة الواجب توفرها لتعويض الخبرات المنسحبة و سد فجوة المواهب و المبدعين يؤدي إلى زعزعة استقرار بيئة المنظمة ، ففي ظل الانفتاح الاقتصادي و المعرفي و المنافسة و التكاليف على استقطاب الكفاءات و الخبرات و المواهب المبدعة، و يجب على التسليح برؤية إستراتيجية لإعداد كما و نوعا لقيادات المستقبل، و المحافظة على المعرفة المتخصصة التي هي على و شك الضياع نتيجة الخروج المبكر و مغادرة أماكن العمل دون توريثها للأجيال القادمة، و ضرورة تأهيل الموظفين الجدد بالمهارات اللازمة لشغل المناصب الشاغرة. (20)

خاتمة :

تحرص المنظمات الساعية للتميز و الريادة على للتطوير المستمر لموردها البشري باعتباره اغني ثروة و الدعامة الأساسية لبلوغ غاياتها و تحقيق رسالتها، فتحرص على الحفاظ و تطوير مخزونها من المواهب والكفاءات ، فتحدد أكثر الموظفين موهبة و اقتدار لتولي

المناصب القيادية و الحساسة ، و تعمل على دعمهم و تهيئة الظروف الملائمة لنموهم و نجاحهم و تزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لمواصلة مشوار النجاح و التميز. و تلعب البيئة و مناخ العمل دورا مهما في التنشئة التنظيمية عن طريق غرس و ترسيخ القيم الايجابية المشجعة على الرضا و الاستقرار الوظيفي و التي تعزز الشعور بالانتماء و الولاء و الإبداع ، الذي ينعكس على كفاءة و فعالية المنظمة في التصدي لتحديات و تغيرات محيطها الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي. ففي ظل المنافسة الشرسة على الكفاءات و المواهب المبدعة و متطلبات اقتصاد المعرفة، أصبحت منظمات اليوم مجبرة إن أرادت ضمان بقائها في بيئة تتسم بالحيوية و التغير المستمر في جميع المجالات، أن تهتم بالمواهب و الكفاءات الكامنة لديها و تعمل على دعمها و تطوير مهاراتها و قدراتها و الاحتفاظ بها باعتبارها عاملا حاسما لنمو المنظمة، حيث فقدان الكفاءات قد يؤدي إلى ضعف كفاءة أداء المنظمة، و عليه وجب التخطيط الفعال و الاستراتيجي لتعويض المهارات و الخبرات بيد عاملة عالية التأهيل و التدريب تكون في مستوى التوقعات لسد فجوة الخبرة و المعرفة الضائعة و لمتابعة المسيرة وتحقيق الاستقرار، و تبني سياسة تخطيط و إدارة و المواهب و الكفاءات و الاحتياجات المستقبلية في إطار استراتيجي لأهداف المنظمة، و تحفيز الموظفين و الاحتفاظ بهم من خلال توفير مناخ أكثر إتاحة لفرص الاستقرار و النمو الوظيفي، و العمل على اكتشاف المواهب الكامنة لدى موظفيها و تطويرها و رفع الروح المعنوية لديهم ، هذا ما تفقده للأسف الكثير من المنظمات و خاصة في القطاع العمومي و ما يفسر الانسحاب و المغادرة لأعداد هائلة من الخبرات و إهدار الرأس المال الفكري و المعرفة المتخصصة و الطاقات الشابة و هي في أوج و قمة عطاءها الأكاديمي و الفني و العملي .

قائمة المراجع :

1. أمال بن رجال: حماية العامل عند انتهاء علاقة العمل في القانون الجزائري، برتي للنشر ، الجزائر 2017، ص 90.
2. مرسوم تشريعي رقم 94 - 10 المؤرخ في 26 مايو 1994، يحدث التقاعد المسبق ، الجريدة الرسمية ، العدد 34، الصادرة بتاريخ أول يونيو 1994.

3. راجع المرسوم التنفيذي رقم 98 - 317 المؤرخ في 03 أكتوبر 1998، و المتضمن ترسيخ التقاعد المسبق لموظفي المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 74، الصادرة بتاريخ 5 أكتوبر 1998.
4. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية - 2001 - 2002، ص 158.
5. سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري و علاقة العمل الفردية، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1998 ، ص 86.
6. طيب سماتي : التأمينات الاجتماعية في مجال الضمان الاجتماعي وفق القانون الجديد، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2014، ص73.
7. مجتمعات متقدمة في السن، فوائد و تكاليف التقدم في السن، مجلة عالم الشغل، منظمة العمل الدولية ، العدد 67 ، يناير 201 ، ص 6.
- 8 - système de retraite menacé par la crise : l'Algérie dépensera près de 9 milliards de dollars en 2016 (l'Algérie -focus.com) consulté le 09/03/2018.
9. ديدان مولود: مدونة المعاشات و التقاعد، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر، 2008، ص92 .
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002 ، ص65.
12. حسين عبد الحميد احمد رشوان : القيادة ، دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، 2012، ص 68.
13. نعمات محمد الدرمداش: أسس إدارة المنظمات، المعهد العالي للخدمات الاجتماعية ، القاهرة ، 2001 ، ص 165.
14. عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 224.

15. محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة و التنظيم**، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 200، ص 104.
16. جمال الدين محمد المرسي : **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين "** ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 ، ص 122.
- 17.Yves le Diascorn : **Le japon miracle ou mirage, éllips, edition marketing**, paris, 1997, p,53.
18. وليام أوتشي : **النموذج الياباني في الإدارة نظرية z** ، ترجمة حسن محمد يس، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985 ، ص26.
19. أحمد ماهر : **دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية 1995 ، ص 205.
- 20.Rodolphe Durand : **guide du management stratégique**, édition dumod, paris,2003,p,266.