

مجلة

الإقتصاد

والمناجمنت

منشورات  
كلية العلوم الاقتصادية  
والتسيير



جامعة أبو بكر بلقايل - تلمسان -  
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير



ISSN 1112-3524

رقم - 10 Bis أكتوبر 2011



**REVUE  
ECONOMIE  
& MANAGEMENT**

**PUBLICATION**

De

**La Faculté des Sciences  
Economiques, Commerciales  
et des Sciences de Gestion**

**N° 10 Bis Octobre 2011**

**Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen**



## Règles de publication

## SOMMAIRE

L'analyse scientifique et le traitement objectif sont de rigueur.  
L'article doit être rédigé dans un style académique, accompagné d'un résumé ne dépassant pas 50 mots.  
L'article doit être inédit.  
L'article doit être saisi sur **Word**, et envoyé par courrier électronique à l'adresse de la revue (joindre une disquette accompagnée de deux copies sur papier A4).  
L'article doit être saisi en respectant les marges suivantes : Police : Times New Roman ,12, Marges: Haut / Bas / Droite: 3,5 cm, Gauche : 2,9cm, Reliure: 0.5 cm  
Le titre de l'article doit être suivi du nom, prénom et coordonnées de l'auteur (Université et e-mail).  
Les articles seront soumis, pour évaluation, à un comité de lecture qui émettra un avis de publication, ou le cas échéant le renvoi de l'article à son auteur pour éventuelles corrections ou modifications.

### Correspondance & Abonnement:

Service des publications, Secrétariat de la Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de Gestion,

Université Abou Bakr BELKAID, Tiemcen, 13000, Algérie

E-Mail : doyen\_eco@mail.univ-tlm.dz

Tel & Fax : 00213-43212166

ALGERIE : 450 DA le numéro,  
ETRANGER : 10 Euro/15 US \$ le numéro - Chèque à l'ordre de l'Université de Tiemcen TW N° 181

Mohamed BELLAHCENE & Abdelham BENDIABDELLAH « L'utilisation de l'approche participative centrée sur l'apprenant dans les formations d'économie et de management »	5
Mohamed AHMED-BELBACHIR « L'entreprise algérienne: vecteurs et freins de la flexibilité»	20
Farid BELGOMI & Habib BENBAYER « Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise : étude de cas de la CAHR »	31
Fatima ALLALI « Le management par projet, face à un besoin de changement organisationnel»	45
Assia KARA TERKI & Abdelham BENDIABDELLAH « Conjoncture économique et financière- menu du système de santé algérien »	53
Soumia MEKKIOU « La masse salariale : élément de l'équilibre financier des entreprises »	70
Abdelkader RACHEDI « L'apport des T.I.C sur la performance de l'entreprise algérienne »	78
Mohamed BENYAHIA « Réalité de la production et du financement du logement en Algérie et performance des institutions »	92
Mohamed SAIDANI « La problématique du changement dans L'entreprise Algérienne »	109
Samir TOUHAMI « Logique d'élaboration de la politique de rémunération de la S.N.T.F	116
Bakacem FEROUANI & Ali BOUHENNA « L'impact de la stratégie de communication sur l'organisation interne de l'entreprise : une approche empirique »	130
Haïfa BENAMEMAR «Stratégies de développement rural en Algérie »	142
Amar BOUZID & Samir BETTAHAR « Mesure multidimensionnelle de la pauvreté en Algérie : L'approche des ensembles flous »	148
Lamia BENSMAIN « Le principe de l'Etat est-il menacé par la mondialisation ? »	167
Nazha FANDI « Croissance et/ou décroissance pour un développement durable »	172
Meriem CHEKROUN « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des Entreprises Publiques Algériennes ».	180
Ouahida BENMERZUGA & Bekherrej DAHMANI «e-learning et dévelop des compétences»	197
Omar DJAFRI & Samia SELHAMI « Le changement organisationnel lié à la réforme comptable en Algérie »	206
Hind HADI SLIMANE «Vers la mesure de la performance Ressources Humaines par la RSE »	219
Faouzi TCHIKO «Théorie des choix publics et privatisation : application au cas algérien »	235
Salim BENLOUOU & Ahmed TOUIL « La sous-traitance internationale : une stratégie pour redynamiser le secteur industriel national ? »	244
Fethi ARZI & Mohamed BENHMIDA «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	255
Abdelkrim ELOUAHRANI «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	276
Abdellatif CHELLI & Nassima GHELAI «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	286
Lakhdar DOULI «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	303
ima BARROUDINA «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	322
Aicha BELAHCHE «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	341
Chahb BOUNOUA & Brahim BOUTALIEB «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	356
MENAD Ali «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	370
Boumediene OUNANE & Med BOUMEDIENE «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	381
Jamel DIALA «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	394
Samir SAHNOUN «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	408
ZERRROUKI B & rahimb Zagai DIAB «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	425
Sofiane BOUSALAH & Sidi Med AYAD «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	445
I Abdelkader BOUD & Zohra BENSEFANE I «L'impact de la mondialisation sur le rôle de l'audit interne en Algérie»	456



## المسار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة

ARZI Felhi  
Université de Saida

ملخص:

عندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها. بداية بمرحلة الدخول إلى المؤسسة في محاولتها لجذب أكبر عدد من المرشحين للعمل واختيار أفضل العناصر باستخدام أساليب قوية في الاختيار و التوظيف و تهيئة الموظف الجديد لعمله و بصورة واقعية، مع إمكانية تدريب الموظف الجديد على الوظائف و إعطائه فرصة للتدريب و التعرف على الوظيفة بشكل سليم حيث أن وجود موظفين في وظائفهم يظهر من مؤشرات التوافق بينهم و بين الوظائف من خلال مختلف الأنظمة و هذا ما سوف نراه من خلال هذا التحليل. كما أنه يمكن ملاحظة و اكتشاف اختلافات و فروق بين الفرد و الوظيفة و هذا يعني عدم مناسبة الشخص للوظيفة و بالتالي يمكن معالجة ذلك من خلال إيجاد المكان المناسب لمختلف الأساليب التي نكرتها للنقل و الترقية أو من خلال التدريب وغيره، و يمتد تخطيط و تنمية المسار الوظيفي إلى مرحلة خروج العاملين من المؤسسة فكون النتيجة هي تقييم أداء الموظف بصفة دون المستوى، أو على أحسن تقدير سواء كان ذلك وفقا لإدارة العاملين و اختيارهم أو كان ذلك خارج عن إدارتهم. حيث وضحنا أن هناك عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في حالة خروج بعض العاملين من المؤسسة .

و بالتالي سوف نلاحظ أن المشرفين يلعبون الدور الهام في المسار الوظيفي، و ذلك من خلال معاونة الموظف في التغلب عن صدمة الواقع، زيادة حماس الموظف، تقديم توصيف واقعي للوظائف، كما رأينا أن جهود المؤسسة توجّه نحو تنمية المسار الوظيفي من خلال إتاحة فرص تدريبية و تعليمية و تكوينية مناسبة للعاملين و الموظفين، كما أنها تعتمد على وضع برنامج شامل لإدارة المسار الوظيفي أو الاعتماد على مصادر داخلية في ترقية الموظفين، و بالتالي مختلف مراحل التوظيف و دورة حياة الوظيفة و مختلف العناصر المهمة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي، إدارة الموارد البشرية، الوظيفة، الحركة الوظيفية، دورة حياة الوظيفة، الترقية، مراحل المستقبل الوظيفي.

مقدمة:

إن كل فرد من أفراد هذا المجتمع مهتم بمستقبله الوظيفي ، بحيث كل واحد منا يسأل نفسه حول الوظيفة التي سوف يشغلها من جهة و المؤسسة التي سوف يتوظف فيها من جهة أخرى، فهو دائما يطالع إلى الأفاق و يحلم بعمل أو مهنة أو وظيفة يستطيع من خلالها أن يحقق أحلامه و طموحاته، و يستمرزق منها قوة معيشته بحيث عادة ما تنبأه في ذهنه عدة تساؤلات منها:

ما هو مستقبله الوظيفي؟ هل الوظيفة التي يشغلها حاليا لها مستقبل؟ كيف يحقق أهدافه و طموحاته في هذه المؤسسة من خلال هذه الوظيفة التي يشغلها؟ هل الوظيفة تناسب و مؤهلاته العلمية أو العملية؟ هل المؤسسة التي يعمل بها لها مستقبل خاصة في هذا العالم الذي لا يعرف إلا بالمؤسسات المتصالح من أجل

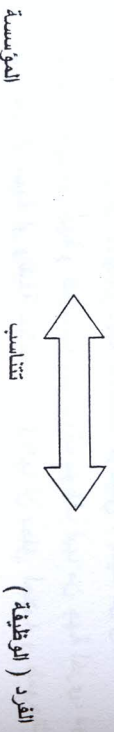


والاستراتيجية و المناقشة<sup>٢</sup>..... هناك تساؤلات عدة و مهمة جدا و لكن الأهم هو أن جل البقاء التساؤلات تدور و تتمحور في عنصرين أساسين و مهمين هما الوظيفة بمعنى ذلك الفرد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى أي هذا المستقبل الوظيفي للفرد و ذلك المستقبل الوظيفي للمؤسسة.

إننا في عصر العولمة أو العالمية<sup>(١)</sup> أين يكون للفرد أو العنصر البشري أهمية كبرى بوجهه التحدي و الصعوبات التي يصعب تهيئها و مدى خطورتها و أبعادها وكون العالم اليوم يعيش فترة زمنية يتشكل بواحد هزة اقتصادية و اجتماعية و سياسية و إدارية ، كونها تعتمد على الجدارة العلمية العالية و التكنولوجيا المتقدمة التي تقلص من فرص العمل و تخصص من الروتين التقليدي الذي كان يقوم في إدارة الموارد البشرية بالتسيير الاعلالي في التوظيف و بالتالي للجوء إلى الاجتماعات من خلال إعداد نظم الاختيار و التعيين ، مروراً بتقييم أداء العاملين و إيجاد نظم الحوافز و انتهاء بوضع نظم التأييد و نظم السلامة المهنية بما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة.... دون النظر إلى المستقبل و ما تنتظره العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية، كل هذا أدى إلى ما وصلت إليه بعض المؤسسات من تسريح الأيدي العاملة نتيجة فقدان العنصر البشري لقيمه بحيث كانت ممارساته العملية تقوم على أساس الفطرة و ضمن مجالات مختلفة أو ضمن علوم أخرى، بمعنى هي عملية الاستخدام للفرد بصفة مثلئ تساعد في الحصول و الحفاظ على تفوق المؤسسة على منافسيها في الأسواق المختلفة .

من خلال ما ذكر عندما نقول أنه عادة ما يفكر الفرد بمستقبله و أن المؤسسة هي الأخرى تفكر في مستقبلها ، نستنتج بأنه تتواجد هنا علاقة طردية متينة بينهما كون الاثنين يريان مواجهة تحدي العولمة و المنافسة و العودة و التوعية و تحدي التقدم العلمي و التكنولوجي و التحدي الاجتماعي ، و لكن نرى بأن تحدي العولمة يأتي في مقدمة التحديات الذي لها انعكاسات واضحة في مجال إدارة الموارد البشرية منها التفوق و الاختلاف الواضح بين تسيير مسر أو مستقبل الأفراد من المحلية و الوصول به إلى تسييرهم إلى العالمية.

إن العلاقة و التي سبق و ذكرناها ما هي إلا علاقة تكافؤ بين الفرد و المؤسسة أي كل واحد له علاقة مع الأخر و بالتالي كل واحد يتم الأخر، و نظهر هذا من خلال المعادلة التالية بحيث:



مفنى هذا أننا حققنا هدفين رئيسيين الأول هو اندماج الفرد مع المؤسسة و ثانيها هو تفكير المؤسسة للفرد، و بالتالي نتحقق المقولة الشهيرة " الفرد المناسب في المكان المناسب " . و لكن كيف يمكن أن يتحقق هذا الاندماج و عبر أية مراحل تتم هذه العملية؟

يمكن توضيح هذا الاندماج عبر المراحل الخمس المعروفة ، حيث أن التوافق بين الطرفين عندما يتحقق نرى بأن الفرد يستمر في تنمية و تطوير ذاته وظيفيا و بالتالي فرصته في العمل تكون كبيرة و يستطيع رسم مساره الوظيفي في أحسن الأحوال أما إذا كانت النتيجة عكس ما كان مسطر من قبل الفرد أي عند عدم تحقيق الفرد هدفه و بالتالي سوف يبدأ الفرد يبحث في وظيفة أخرى أكثر ملائمة إلا حين يحقق مبتغاه و هذا من خلال ما يتم من التفاهم المشترك بينه و بين وظيفته المسطرة ، أما من ناحية الوظيفة فترى بأن المؤسسة تفقد جزء من الكفاءات المتوفرة و العامة لديها و على هذا الأساس يجب عليها جاهدة خلق وظائف و فرص عمل أفضل للعاملين و بالتالي خلق مناصب جديدة تكون على حسب مستواهم إلى جانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات الملائمة لهذه الوظائف، و المناصب ومن خلال كل هذا يمكن تبيان هذه المراحل فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

المرحلة الأولى : يمكن تسميتها بمرحلة التعرف ، حيث يقوم فيها كل طرف في البحث عن الطرف الأخر، معنى أن الفرد يبدأ يبحث عن الوظيفة التي تناسبه و بالتالي تلقى بمؤهلاته و تحقق له أهدافه و طموحاته و رغباته و يستطيع من خلالها أخذ الخبرات و بالتالي ترسم له مستقبله الوظيفي ، أما الوظيفة سوف تبدأ بورها تبحث عن الفرد الذي يناسبها و بالتالي يستطيع أن يقوم بجميع نشاطاتها و تخطيطها و كل ما رسمته من أهداف و هذا من خلال ما بنيت أو جاءت من أجله و يلقى بها بمؤهلاته و شهاداته و يوديعها بصفة جيدة زمانا و مكانا بخبراته المختلفة و مهاراته حتى أمام عوائل و منظمات و العولمة و تحدياتها.

المرحلة الثانية : يمكن تسميتها بمرحلة التعرف ، بحيث اتسع نشاطها فمن التناوب إلى التفاهم و وصولا إلى التعرف، فداخل هذه المرحلة يقوم كل طرف في التعرف و دراسة الطرف الأخر، معنى أن الفرد يتجه نحو الوظيفة التي تناسبه طبقا لما يملكه هذا الفرد من مؤهلات و خبرات و طموحات و هنا يبدأ في التعرف عليها و بالتالي دراستها من جميع النواحي الوظيفية و منها يتحقق من قيمتها الحقيقية و يتساءل ما إذا كانت بالفعل الوظيفة التي تحقق له أهدافه و بالتالي هي التي تستطيع رسم مستقبله الوظيفي ، بالمقابل نرى بأن الوظيفة بدورها تبدأ بدراسة ملف هذا الفرد و مدى تحصيله من معارف و شهادات و خبرات و مؤهلات علمية و عملية و هل يستطيع أن يصل بالوظيفة من خلال ما سطرته من أعمال و تخطيط و هل هذا الفرد يناسبها في إنتمام ما جاءت من أجله .

المرحلة الثالثة : و هي المرحلة التي يتم التلاقي فيها بين الفرد و الوظيفة معنى ذلك أن الفرد بدأت صلته بالوظيفة و هي بصفة بسيطة أي في المرحلة الأولى من العمل و يبدأ الفرد في التأقلم في عمله و البحث عن السيطرة عن كل الصعوبات التي تقف أمامه و يبدأ برسم أهدافه المخططة و بالتالي يبدأ التنافس و يتحقق عن كل ما بينه و بين عمله و يتأكد ما إذا سوف يتوسع هذا التلاقي أم بالعكس يتلاشى و لا يتماشى مع أهدافه المخططة و المرسومة و مؤهلاته، من جهة أخرى تقوم الوظيفة



هذه دورها تفحص هذا التوافق البسيط و تبحث ما إذا كان لهذا الفرد جميع المؤهلات الكافية لتكلمة و توسع هذا التوافق و السير بها إلى الأمام و تحقق إن بصفة أولية و هي الوظيفة المناسبة لهذا الفرد و مؤهلاته، و هل سوف تحقق له التوافق التام و الكامل؟

المرحلة الرابعة : و هي المرحلة التي تم تلاقي جزءا كبيرا بين الفرد و الوظيفة و بالتالي أصبحت الوظيفة تناسب بقدر كبير الفرد من جهة و الفرد يتناسب بوفرة كبيرة مع الوظيفة ، بمعنى ذلك أصبحت مؤهلات الفرد و معارفه و خبراته و قدراته هي جميع المواصفات التي تلحق بالوظيفة التي يشغلها الآن يقسط كبير كما أن الوظيفة التي يشغلها هذا الفرد تتناسب بهذه المعارف و خبرات هذا الفرد و بالتالي يمكن أن يكمل الطرف الأخر و يقوم و يؤدي كل واحد مهمته في أسمى الظروف و الأحوال زمانا و مكانا.

المرحلة الخامسة : هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة وبالتالي هي التي يتم التلاقي الكلي بين الفرد و الوظيفة ، حيث تصبح هنا الوظيفة تناسب مع الفرد من جهة و الفرد يتناسب مع الوظيفة من جهة أخرى ، أين تصبح ذلك مؤهلات هذا الفرد و معارفه و خبراته و قدراته هي المناسبة و هي التي تلحق بالوظيفة التي يشغلها الآن ، و هذا ما يقدر يقسط كبير ، كما نستطيع القول أنه تحققت المقولة الشهيرة " أن الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة" كما أن مهمة الفرد تكون سهلة أمام هذه الوظيفة ، كما أن هذه الوظيفة مهنتها سهلة مع هذا الفرد نتيجة تناسب الطرف الأول بالطرف الأخر ، و كل واحد سوف يتم الآخر ، و سوف كل واحد يقبل الآخر و النتيجة تكون جيدة و حسنة في المستقبل.

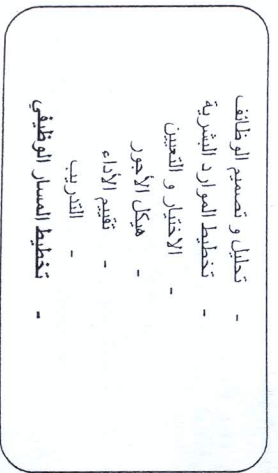
من هذا المنطلق يستمر هذا الفرد في وظيفته و عمله و بالتالي يبدأ في عملية التخطيط قصد الوصول إلى الهدف المسطر للتنمية و تطوير ذاته وظيفيا و هذا عندما يتم حدوث هذا التوافق ، بالمقابل نرى بأن هذا الفرد إذا لم يتحصل على التوافق بينه و بين الوظيفة في هذه المؤسسة يبدأ في عملية البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى التي يتوصل إليها و يتحصل من خلالها على التوافق و بالتالي يتوصل إلى هدفه و ما يريد الحصول عليه من تفاهم بين هذين الطرفين حتى نستطيع أن نقول بأن هذا الفرد بالفاعل في وظيفة مناسبة تلحق به و بمستواه العلمي و العملي ، كما أن الفرد يستطيع أن يعطي لهذه المؤسسة و بالمقابل يأخذ منها و يتحقق بأن مستقبله الوظيفي هنا في هذه الوظيفة داخل إطار هذه المؤسسة ، من هنا يبدأ يرسم هذا المسار بمختلف وظائفه و مراحلها و النتيجة تكون إيجابية حتما طالما تحقق التوافق.

عندما لا يتحقق التوازن بين العامل و الوظيفة التي يشغلها معنى ذلك بأن المؤسسة تفقد بعض التوازن كما سبق و ذكرنا بأنها تفقد حتى الخبرات و الكفاءات و اليد العاملة الكفأة و التي سوف تندم المؤسسة مستقبلا عن التخلي عنها و هجرتها بل يجب أن نتأكد وظائف و فرص عمل أخرى أفضل و مناسبة لكل فرد من أفرادها حتى تجدهم في الأوقات الحرجة و الأزمات الصعبة و المنافسة القوية ، إن هذه الفرص في العمل أفضل وظيفيا للمعامل لمساعتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات و الملامتها ، بما يسمى التدريب و التنمية لرسم مسارهم المهني أو بما يسمى المسار الوظيفي.

إن إدارة الموارد البشرية هي التي تنتهي أهداف الرئيسية للأفراد و بالتالي هي التي ترسم و تقوم ببناء مسارهم الوظيفي و بالتالي بناءهم ، كما يكون لها الفضل أيضا في البحث ما إذا كان للفرد طموحات و رغبات في الوظيفة التي يشغلها معنى ذلك تحقق في العلاقة المتواجدة بين هذا الفرد و العمل الذي يقوم به في هذه المؤسسة، إن إدارة الموارد البشرية ترى الفرد باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة و بالتالي هو محركها و مسيرها و لا تستطيع السير و العيش من دونه من جهة ، أما الوظيفة فمعتبرها ذلك العمل أو المنصب أو الجهد الذهني أو الجسدي الذي يصدر من الفرد للوظيفة قصد تحقيق مراد و هدف المؤسسة ، و بالتالي تتحقق الوظيفة أو بما يسمى العمل أو المنصب.

من هنا يمكن أن نصل إلى أن تسيير المسار الوظيفي هو أحد أعمدة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية حتى أنه يمكن التوصل إلى القول بأنه العمود الفقري لها نظرا للأهمية التي يتصف بها، كونه يجمع بين عنصرين مهمين و أساسيين هما الفرد و المؤسسة اللذان يجمعهما هدف واحد هو تحقيق أهداف هذه الأخيرة في الإنتاجية و الربح و الاستمرارية و البقاء، و خاصة نحن في عصر لا يرحم و هو عصر العولمة و العمالية معنى البقاء للرفق و الأجر من جهة و من جهة أخرى تحقيق أهداف الفرد في القول و الرضا عن هذه الوظيفة و عن هذا العمل، و على هذا الأساس نرى بأن إدارة الموارد البشرية عند دراستها للفرد من جهة و الوظيفة من جهة أخرى فلا بد بأن نبين بأن هناك عدة عناصر أساسية تترج ضمن هذين العنصرين و اللذان على أساسهما سوف نتطرق لاستمها و هي المسار الوظيفي و كيف يمكن تقييمه و قياس أدائه من قبل هذه الهيئة المؤسسية ، و أين يقع؟

الفرد ← الوظيفة



على هذا الأساس و طبقا لما شاهدها من خلال هذا التحليل البسيط نرى بأن تخطيط أو تسيير المسار الوظيفي يكون يجمع بين عدة وظائف للموارد البشرية و هذا نظرا للأهمية التي يكتسبها و من خلال دراسته تتبين لنا عدة تسلاوات هامة و رئيسية ، و منها بدون مسمل وظيفي (4) كيف يمكن لنا تصور هذه



المؤسسة، وبالتالي كيف يمكن تخطيطها و تسيير شؤونها و تحقيق أهدافها؟ كما كيف يكون تسيير مسار الفرد في هذه المؤسسة؟ و عليه السؤال يكون، كيف.....؟

- ٧ تقوم باختيار الموارد البشرية؟
- ٧ نحدد المستقبل الوظيفي للفرد؟
- ٧ نتأكد من المواءمة بين إمكانيات الفرد و متطلبات الوظيفة؟
- ٧ نرفع من قدرات و مهارات الفرد؟
- ٧ نقيم أداء الفرد؟
- ٧ نحفز و نرقي الفرد؟

بناء على معظم و جل التساؤلات، نرى بأن المسار المهني في إدارة الموارد البشرية له من الأهمية التي لا يمكن الاستغناء عنها أو الفصل عنها باعتبارها العمود الفقري لدى إدارة الموارد البشرية حيث من هنا يمكن أن نطرح الإشكالية التالية و التي تكون حول التساؤل التالي: كيف يمكن تحديد أهمية المسار الوظيفي و مدى تأثيره على تقييم أداء العمال داخل المؤسسة؟

إن طرح هذه الإشكالية لا يتم إلا إذا تابعنا عدة آراء و استفسارات يجب الإجابة عليها حتى نتتمكن من تحليل و تبين، مدى الأهمية التي تحتلها هذه الإشكالية و خاصة في المؤسسات الوطنية بحيث أن المسار الوظيفي في الجزائر بصفة خاصة و الوطن العربي بصفة عامة لم يصل إلى المستوى الراقي به في مجال تسيير الموارد البشرية خاصة منها تسيير المسار المهني للعاملين داخل المؤسسات، حتى يمكن القول بأن لا وجود له تماماً، و بالتالي يكون منعماً تماماً، اللهم بعض المؤسسات التي بدأت بتطبيقه أو محاولة الوصول إليه و الكثف عن كيفية تطبيقه، و قبل التطرق إلى موضوعنا بصفة عامة لابد من طرح و كما قولنا من التساؤلات و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- ماذا يقصد بالمسار الوظيفي؟
- كيف نحدد المسار الوظيفي للفرد؟
- ماهي الأهمية التي يكتسبها المسار الوظيفي؟
- كيف يتم تخطيط هذا المسار المهني؟
- كيف يمكن تحفيز و ترقيّة الفرد و بالتالي تنمية المسار الوظيفي؟
- ماهي الوسائل المستعملة لنجاح المسار الوظيفي؟
- .....الخ من تساؤلات عديدة لا يمكن إرجاعها كلها في هذه الرسالة و لكن سوف يتم التطرق عليها عندما نبدأ في تحليل مجمل هذه التساؤلات و الإجابة عليها.

مفهوم المسار الوظيفي:

حقيقة إن الفرد في هذا الوجود له مصلحة كبيرة و مباشرة في الوظيفة التي يتحصل عليها و التي سوف يشغلها داخل مؤسسة لها مستقبل أي أن هذه المؤسسة لا تكون قابلة للإفلاس و لا للتصفية و لا الإكراه، لأنها محل رزقه و معيشتة، و تتحصل قوته اليومي، كما أننا لا ننكر بأن هذا الفرد هو الرائد في هذه المؤسسة فيفضله تزدهر و تكبر من جهة و يفضلها أيضاً يمكن أن تنقل و تكون مفلسة كما أنها

تضمحل و تحل من جهة أخرى، إذن إنه يتأثر بقوانين و مكافآت نجده، كما أنه يتأثر بفضله الذي يؤثر على تقديره الذاتي و قابليته و طموحاته، عندما يكون يعلم و دراية جيدة و معتبرة بطبيعة عمله، و ما سوف يعمل في المستقبل المخطط و كيف يعمل؟ سيكون أكثر قدرة على تفهم هذا النجاح و بالتالي الترقية و الترفع و الحوافز و كل ما يترتب عليه ذلك من إيجابيات و لكن سلبياته عندما تكون الفترة غير كافية و بالتالي العمل غير متقن و غير فعال و مكابته غير التي عليه أخذها و بالتالي يكون تنزيهه إلى رتبة أقل مما هو فيها و بالتالي هذه العملية تؤثر كثيراً في مهامه و أماله و تسييره المستقبلي.

إن الأفراد عند تأديتهم لوظائفهم الحالية لم يعرف ما يخفى لهم المستقبل و بالتالي كيف تكون وظيفتهم المستقبلية معنى ذلك ماهي الوظيفة التي سيؤدونها الأفراد بعد الوظيفة الحالية؟ أي ماهو توجههم الصار من قبل إدارة الموارد البشرية؟ و كيف يتم استقبالهم للوظيفة الجديدة و العمل الجديد؟ إن هذا العمل أو الوظيفة لا تتم إلا بشروط أساسية و رئيسية و هذا التزامنا لتنمية مهارات الإبتكارية للفرد و قدراته و إبداعاته و هذه الشروط يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- لتحقيق النتائج المسطرة و المرجوة من قبل المؤسسة لا تتحقق و لا تستغل إلا إذا كان الفرد مؤمناً بإمكانياته و قدراته الذاتية الهائلة و كيف يمكن استخدامها و استعماله أحسن استعمال و استقلال.

ب- من خلال الممارسة العملية للوظيفة، بمهاراته و قدراته الذاتية ماهي إلا صفات مكتسبة من خلال الممارسة العملية و التفكير و التنمية و ليست كما يعتقد البعض بأنها صفات وراثية.

ت- مهما كانت أفكار الفرد جيدة و هادئة و رغم ثقته بنفسه، يجب عليه احترام الآخرين و تقبل أفكارهم خاصة و إذا كانت هذه الأفكار مطمئنة.

ث- يجب على الفرد الإيمان بالاستمرارية و محاولة الابتكار و الإبداع لحل الصعاب و المشاكل التي تتفأ أمام المؤسسة حتى يتسنى له تحقيق أهدافها و يجب بأن يؤمن الفرد بأن له عدة مسارات و ليس واحد فقط.

ج- لابد للفرد أن يبلج و يحرص على عمله خاصة و إذا كان متأكد من جديته و أهميته و مدى تماسيحه و أهدافه و المؤسسة أيضاً.

ح- حتى و أن فشل الفرد لأبد له من الاستمرار و الإصرار حتى يمكن أن يواجه هذا الفشل و بالتالي يعوضه بالنجاح من خلال المحاولات المتكررة لأنه و كما يقال التكرار و ليد التعلم، معنى إعادة المحاولات الكثف عن الأخطاء حتى يمكن التوصل إلى التعلم و من ثم الحصول على الخبرة و أخيراً يتوصل إلى

قدرات النجاح.

خ- لابد و أن يجد الفرد في المؤسسة المناخ المناسب و الاستجابة الجيدة و الأرضية المناسبة حتى يستطيع الإبداع و الابتكار لأن هذه الأدوات و الوسائل المتواجدة بهذه المؤسسة تساعد على ذلك، فلما وجد الوسائل كبيرة و متوفرة كانت مهمته الوظيفية سهلة و بالتالي تحقيقه للأهداف المسطرة بصفة جيدة و سرية.



أما من خلال المؤسسة فترى بأن لها المسؤولية الكبيرة في البحث عن الموظف المناسب لها و الذي يمكن أن يشغل الوظيفة الشاغرة المفتوحة لدى هذه المؤسسة أي ( ذلك المناسب الشاغرة المفتوحة خلال السنة المالية)،  
و مثال ذلك (5).

الملاحظات	المناسب المحققة	المناسب الشاغرة	بيان المناصب أو وصفها	المناسب المحققة	المناسب النظرية
المناسب المحققة	؟	1	رئيس فرع	5	6
هي التي تحقق	؟	2	رئيس قسم	2	4
خلال السنة	؟	6	عامل مهني صنف الأول	3	9
المالية					

حيث أن هذه العملية تتم عبر شطرين رئيسيين هما:

بناء هيكل مخطط للموارد البشرية يكون لدى الفرد صفات و مهارات محددة و مستهدفة من جهة و خلق هيكل مناصب للوظائف التي يجب أن تكون للفرد المناسب لها، من خلال توظيف أو ترقية أو تزييل أو غير ذلك، بحيث تختلف العمليات هذه من امتحان على أساس الشهادات، على أساس الفحص المنى،... الخ. و من خلال هذا كله يمكن تعريف المسار الوظيفي ما هو إلا تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية، كما يمكن تعريفها بأنها المسلك الذي يتضمن الأعمال المتنوعة و المرتبطة التي يؤديها الفرد و أنواع المسؤوليات و المهام و النشاطات التي تكون تلك الأعمال، وبالتالي الانتقال بين تلك الأعمال و الوظائف، كما يمكن القول بأنها العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات و رغبات الأفراد في التقدم الوظيفي و بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة و فرصها في النمو.

إن الإدارة هي التي تساعد الفرد على أخذ و الوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته المهنية خلال تواجدهم بالمؤسسة و هي التي تعتمد التنمية و التطوير للمسار الوظيفي، و هذا من خلال تعبير الفرد عن سيرته الذاتية و الخبرة الوظيفية على امتداد عمره الوظيفي و وبالتالي الإدارة هي التي تقوم بدور فعال في إيجاد الوظيفة المناسبة للاستثمار ما لدى الفرد من قدرات و مهارات و صفات و أعمال لصالحها.

كما يمكن تعريف المسار الوظيفي على (6) أنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و بالتالي النجاح الذي يحرز و ينجز في العمل و الذي يحصله و كما هو معلوم أجر أعلى و حوافز و وظيفة أفضل و مسؤوليات أكبر و هذا ما يصل إلى ترقية بمعنى وظيفة أعلى.

إن هذه التعاقبات الوظيفية متسلسلة خلال تاريخه الوظيفي و لكن دون النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها و التي تكون على شكل أفقي، معنى ذلك من ناحية هذه التعاقبات للوظائف قد تكون أفقية كما يمكن أن تكون عمودية من جهة أخرى. على هذا الأساس و من خلال المفاهيم الرئيسية للمسار المهني فقد تواجهنا في مسيرتنا عند تحليل هذا المسار مصطلحات متعددة، بحيث يمكن أن نجده، بفرادات عدة منها المسار المهني، المسار الوظيفي، المستقبل المهني و المستقبل الوظيفي، و لكن كل هذه المفردات تأخذ

مفهوم و تحليل واحد و بالتالي عبارة واحدة هي الطريق الذي يسلكه الفرد خلال تواجده داخل المؤسسة من خلال وظيفة أو عمله المهني.

إن الفرد له أهداف و غايات و بالتالي فهو يعمل لبلوغ هذه الأهداف و لكن بالمقابل ينتظر الدعم من المؤسسة التي يشغل فيها و من إدارتها، فديمقاً كان هذا الدعم سواء مادي أو معنوي، فمن الدعم المادي فالفرد يبحث عن الأجر الجيد و الحوافز و المكافآت حتى يكون فرصة لتحقيق الذات و النجاح لأن كل منا يبحث عن هذه الماديات إضافة إلى تطوير المهارات التي تعطى لهم احترام الذات و الشعور بالإحجاز و النجاح و الاستمرارية و هذا كله ما يؤدي إلى دورة النجاح في العمل و يؤدي أيضاً و تكون النتيجة تقوية الانتماء الوظيفي الذي يحقق هذا الهدف و هذا ما ذكر عند الكثير من الباحثين منهم: Maslow

الانتماء الوظيفي الذي يحقق هذا الهدف و هذا ما ذكر عند الكثير من الباحثين منهم: Maslow

Herzberg هارزبرغ Mc Gregor فريقر ماك و غيرهم .

لقد أصبح الاهتمام كبير بالمسار الوظيفي من قبل الكثير من المؤسسات و الأفراد في السنوات الأخيرة خاصة التخطيط الوظيفي و التطور الوظيفي و هذا عبر مختلف المؤسسات عبر الدول المتقدمة المختلفة الشائعة و هذا من خلال برامج متطورة و بالتالي خصصت مبالغ طائلة من أجل التطوير الوظيفي، حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن الطاقات و المهارات و القدرات لدى أفرادها من أجل تخطيط أفضل لمستقبلهم الوظيفي، فترى بأن بعض المؤسسات قدرت أن تنجح في تخطيط و التطوير الوظيفي نظراً لمكائنها و كفاءتها في الميدان و خيراتنا و كيفية تفاعلها و برامجها الناقية للوقود الأساسية للتقدم الوظيفي و التطوير و التنمية بالعكس عن مؤسسات أخرى و بالخلاف أصبحت فاشلة في سياستها التطورية حيث لم تتمكن من رسم المسار الوظيفي و بالتالي التطور و التنمية نتيجة تجاهها للمبادئ و القواعد الأساسية للتخطيط و بالتالي لم يستطيعوا أن يضعوا لأفكارهم أهدافاً وظيفية و النتيجة نادراً ما يستطيعوا مواجهة المشاكل و الصعاب التي تواجههم لدى أدائهم وظائفهم و نتيجة لهذا يكون عائقاً في رسم مستقبلهم الوظيفي.

و لكن الشيء الذي نأسف له هو أن دراسة المسار الوظيفي للمؤسسات العربية بعيدة جد البعد عن تطبيق المسار الوظيفي بل لم تتطرق عليه جملة و تفصيلاً، أما في الجزائر فالأقليل من المؤسسات بدأت تبحث في كيفية اللجوء إلى تطبيق المسار الوظيفي و لكن يبقى إلا جراً على ورق و بالتالي لم نجد و لا مؤسسة تطبق تخطيط المسار الوظيفي و بالتالي رسم أهداف المؤسسة عبر برامج تخطيط للمسار الوظيفي للأفراد العاملين من قدرات و كفاءات و مهارات، بل الشيء الذي نواجهه في مؤسساتنا هو تعيين شؤون الأفراد فقط.

إن النظرة التي رأيناها عبر المسار الوظيفي تعكس أهمية الفرد أكثر منه المؤسسة، على هذا الأساس و من خلال تعريفه حيث ذكر على أنه مجموعة من المراكز الوظيفية التي يندرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية فإن النظرة هنا تكون على أساس رضاه في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم و طموحاتهم، و بالتالي يحدث العكس عندما يكون المسار الوظيفي لم يساهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه.



هذا الاختلاف يجعلنا نعطي نظرة الحائية للمسار المهني عما كان عليه في القديم ، بحيث من قبل كان ينظر إليه على أنه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية في مؤسسة واحدة أو أكثر من مؤسسة ، بالنسبة لمجموعة من الوظائف معينة ، بالعكس فالآن نرى بأن المسار الوظيفي يتأثر بالقرء أكثر من تأثيره بالمؤسسة على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة ، لدرجة أن البعض يرى أن المسار الوظيفي لن يكون في شكل مجموعة من المناصب المترجعة في السلطات و المسؤوليات و ذلك بسبب زيادة كثرة التقلات الفرد من وظيفة إلى أخرى و من مؤسسة إلى أخرى ، الأمر الذي يتطلب منه بدأ مسار وظيفي جديد لو وظيفة أخرى في منظمة أخرى .

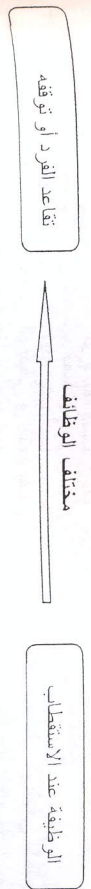
إن الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية أصبح مغايراً عما كان عليه بذلك العمل الروتيني من متابعة الموظف دون إعطائه ميكانيزمات و مستويات أدائية معبودة ، لقد تغير الموظف بالأمس عن الموظف اليوم ، في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي ، أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية و تعليمية و تنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متبصرة في سوق العمل ، و من هذا المنطلق نرى بعدما كانت إدارة الأفراد تركز على تحقيق أهداف المؤسسة أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن ملتزمة بضرورة الأخذ في عين الاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل .

قبل التطرق إلى أهمية المسار الوظيفي و أهمية دراسته ، لابد لنا من المرور عبر تحليل وجهة الاختلاف بين النظرة التقليدية لإدارة الأفراد و النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية لها و بالتالي مختلف نشاطاتها و مختلف ممارساتها التي تركز على تنمية و تطوير المسار الوظيفي .

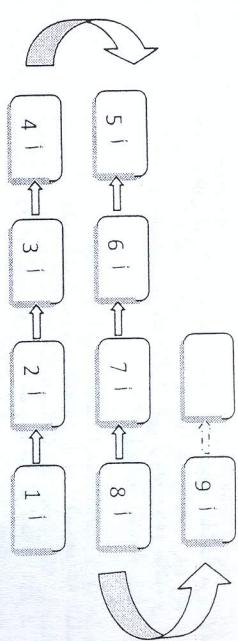
وجهة النظر الحديثة	وجهة النظر التقليدية	نشاط الموارد البشرية
توفير المعلومات عن الهياكل الأفراد و تفضيلاتهم .	تحليل الوظائف و المهام الحالية و المستقبلية	تخطيط الموارد و الترتيب و التنمية
توفير معلومات عن المسارات الوظيفية وتوفير فرص النمو أمام الفرد	توفير الفرص اللازمة لاكتساب مهارات التعليم	تقديم الأداة و التقييم
وضع خطط تنموية جديدة و الاستثمارات بنتائج تقييم الأداء عند وضع الأهداف	توفير المعلومات عن الاتجاهات المرتبطة بالوظيفة	الاستقطاب
أخذ العديد من المتغيرات في الاعتبار عند اختيار الأفراد من أهمها الاهتمامات الوظيفية للفرد	المراسلة بين حاجات المنظمة و ما يتوفر لدى الفرد من مؤهلات	الزوايا و المكافآت
منح المكافآت على أساس بعض العوامل غير المرتبطة بالوظيفة مثل الأسلوب المتبع في العمل	منح المكافآت على أساس الوقت و حجم الإنتاج و المهارات... الخ.	

إن نرى بأن هناك فرق واضح بين النشاطات عبر المسار الوظيفي الحالي و كيف كان النشاط المهني في الماضي ، و حتى يتسنى لنا فهم واضح في المسار الوظيفي الذي عرفناه بالتتابع في الوظائف

التي يشغلها الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية . معناه الوظيفة التي تحصل عليها منذ دخوله المؤسسة إلى حين خروجه منها أو تقاعده أو خروجه و ترفقه عن العمل .



و لتوضيح ذلك لابد من طرح مثال :



شكل المسار الوظيفي (7)

عبر هذا المخطط الذي يبين لنا مجموعة من الوظائف و لكنها موزعة على ثلاثة مستويات بحيث كل مستوى يحتوي على أربعة وظائف رئيسية و نفرض بأن كل مستوى يدل على سنة واحدة ، معناه ، ن ، 1+ ن ، 2+ ن .

إذا كان الفرد يريد الوصول إلى وظيفة الرابعة معناه أنه يتوجب عليه معرفة جميع الأعمال والأنشطة الموجودة في الوظائف السابقة من وظيفة 1 إلى وظيفة 3 ، أما إذا كان يريد الوصول إلى الوظيفة 8 ، لابد له معرفة جميع الأعمال المتواجدة عبر المستوى الأول ن ، أي جل الوظائف الأربعة 1 ، 2 ، 3 ، 4 ، و كذا بعض الأنشطة المتواجدة في المستوى الثاني ن + 1 ، و خاصة الوظائف التالية من أي ، 6 ، 7 ، و هذا حتى يتحقق له الوصول إلى الوظيفة الثامنة و المستوى ن + 1 .

خلاصة القول نرى بأن المرور بهذه الوظائف عبر الأسهم من خلال هذه المستويات أي من مستوى إلى آخر يحدد المسار الوظيفي .

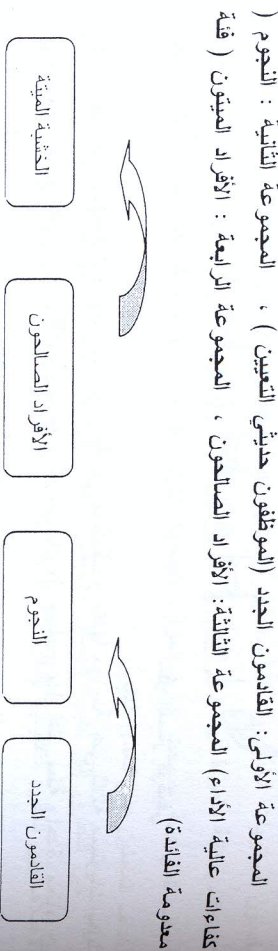
- من هنا نستخلص بأن هناك أهمية كبيرة لدراسة هذا المسار الوظيفي و التي تكمن فيما يلي :
- يحقق زيادة رغبة الأفراد في العمل و التحفيز و الرضا عن العمل
- يخفف معدل دوران العمل
- يساعد في تدريب الأفراد و تطويرهم في مواقع العمل المختلفة و تشخيص القدرات غير المستغلة و تطويرها عند الأفراد
- تساعد الأفراد على إيجاد وظائف تتناسب مع قدراتهم و مؤهلاتهم
- تخصص المؤسسة من الأفراد غير الجيدين مع احتفاظهم بكرامتهم تقديراً لما قدموه من خدمات سابقة للمؤسسة .



- تساعد دراسة المسار الوظيفي في خلق نوع من التجانس الاجتماعي و التوازن الوظيفي الموسمي.

- يساعد الأفراد في تحقيق مستقبلهم يساعد الأفراد على زيادة مؤهلاتهم و قدراتهم في الدراسة و التدريب بما يزيد من تميزهم بصفتهم موارد بشرية في المؤسسة و المجتمع. بعدا شهنا أهمية الدراسة للمسار الوظيفي و التعريف و المفاهيم المختلفة للمسار الوظيفي و يحتم علينا أن نذكر الأفراد الواجبين و المتعلقين بهذا المسار أو المستقبل، و بالتالي يطرح علينا السؤال من هم الفئات التي يطبق عليهم هذا المسار؟

من حيث تصنيف فقد صنف باحثين في الإدارة بأن هناك عدة فئات مختلفة من الأفراد من جانب (تعلق بالمسار الوظيفي، و يمكن تقسيم أو تصنيف هؤلاء الأفراد إلى أربعة مجموعات، و التي تتمثل فيما يلي:



فئات الأفراد لإعطاء تحليل و تفسير بسيط حول هذه الفئات، و التي هي كالتالي:

1- القادمون الجدد: و يمكن تسميتهم بالمبتدؤون و هم الأفراد حديثي التعيين و بالتالي تمت ترقيتهم حديثا إلى الوظائف جديدة، بحيث لم يصلوا إلى الأداء المطلوب بل هم في بداية مشوارهم و بالتالي يمكن اعتبارهم في مرحلة الاندماج و التكيف و التطلع على بيئة المؤسسة و ثقافتها و أهدافها المسطرة.

2- النجوم : و يمكن اعتبارهم بالأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية ، كما أنهم الأفراد الذين مستوى أدائهم حاليا عالي جدا و لديهم طاقات و قدرات و يتحركون بسرعة فائقة نحو قمة الهرم التنظيمي و يسببون في المسار و الطريق السريع للوظائف، و عادة ما تهتم بهم المؤسسات كثيرا حتى يكونوا المساعدين الأساسيين للمؤسسة في المراجعة و المنافسة و التقدم إلى الأمام، و خاصة ما تقوم بتسييرها لمسار الوظيفي للإطارات.

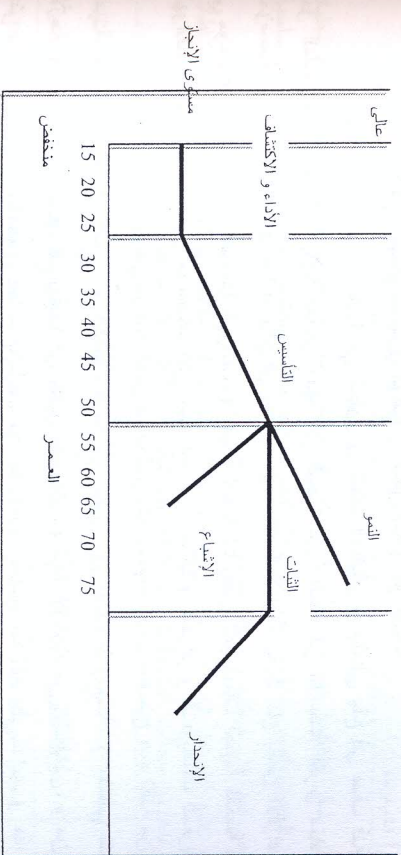
3- الأفراد الصالحون : و هم الأفراد المؤثوق بهم و هم ذوي الخبرة و يشكلون ضالبيّة العمال و الموظفون ، و بالتالي هم من يقوموا عادة بكافة الأعمال العادية داخل المؤسسة و لكن عادة ما تكون

ترقيتهم قليلة بالمقارنة مع الفئة السابقة، و بالتالي مسارهم الوظيفي منخفض قليلا، و هذا راجع لتقدمهم الوظيفي القليل و البطيء.

4- الأفراد المبتون : و هم الأفراد الذين يكون مستواهم و قدراتهم و طاقاتهم غير قابلة للتطور ، و بالتالي يتصفون بما يسمى بالجمود الوظيفي حسب مبدأ بيتر Peter يكون هؤلاء الأفراد المبتون ، و بالتالي رغم وصولهم إلى عدم القابلية فإنيهم في موضع يتطلب إعادة تأهيلهم و تدريبهم و توجيههم أو التخلص منهم نهائيا، لأن النظرة إليهم غير جيدة.

من خلال تطرقنا لمختلف الفئات المتواجدة عبر المؤسسة من الأفراد، و مختلف مستوياتهم و وظائفهم، لابد من ذكر مختلف مراحل هذه الوظيفة خالفا للأفراد، و عليه نتطرق إلى القول ما هي دورة الحياة الوظيفية لدى المسار الوظيفي؟

إن كل شيء له دورة حياتية، سواء كانت سلعة أو وظيفة أو أي شيء آخر، فعرف أن حياة السلعة أو دورة حياة السوق التي تعتمد عليها الدراسات الإستراتيجية و التسويقية، و لكن هذا النموذج يشبه تماما نموذج دورة حياة الوظيفة التي تمر بعدة مراحل رئيسية، حيث نبين فيها المراحل الرئيسية للنمو الوظيفي للأفراد خلال حياتهم و داخل مؤسساتهم، و يمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي:



دورة حياة الوظيفة<sup>(9)</sup> يمكن تفسير هذا المخطط المرسوم أعلاه و الذي يخص دورة حياة الوظيفة الفرد داخل المؤسسة و بالتالي يمكن تحليلها من خلال ما يلي:

1- مرحلة الاكتشاف: كما يمكن تسميتها بمرحلة البداية و هي مرحلة الدخول إلى الوظيفة من خلال هذه المرحلة يتم البحث عن الوظيفة و عند اكتشافها يتم الالتحاق بها، كما يتم الإحاطة بالعمل و طبيعته و ظروفه، و قد تواجه الفرد لواقع قدراته و إمكانياته من خلال الممارسة الفعلية للعمل، حيث تعتبر هذه المرحلة كدبابة الدخول إلى المؤسسة و العمل بها و يتراوح عمر الفرد عند الدخول هذه المرحلة بين 18 و 25 سنة ، نرى أيضا في هذه المرحلة أنه تواجه الفرد بعض الصعوبات و بعض القلق، بحيث حتى يمكن له أن يتدمج داخل البيئة المؤسساتية يتطلب و يحتاج إلى المساعدة و الوقوف معه، حتى



يصلن بالأمان الوظيفي، و بالتالي يتوجب على رئيسه أن يوجهه و يساعده وفقا لعمله المنتظر و حتى يحسن بدرجة الارتياح و الرضا الوظيفي، و إلا سوف يقوم بالبحث عن عمل آخر في حالة عدم الانسجام مع الوظيفة الحالية و عدم التوافق و بالتالي عدم التلاؤم مع هذه الوظيفة.

2- مرحلة التأسيس: تعتبر هذه المرحلة منتصف عمر الفرد، حيث تبدأ من سنة 25 إلى سنة 45، حيث في هذه المرحلة يتعرض أن يؤدي الفرد عمله على خير وجه، بحيث ما يكون الأفراد في هذه المرحلة يستطيعون الحصول من خلالها على وظائف ثابتة و مهنة محددة، و إذا استمرت الأمور على ما هي عليه يستمر الفرد في تطوير و الترقى حتى يصل إلى المرحلة التالية، كما أن الفرد في هذه المرحلة يركز اهتماماته على حب الإحجاز و الاستقلالية في العمل و تحقيق الذات، و لذا يتوقع الترقىات و الحرية الأكبر في اتخاذ القرارات و المزيد من السلطات، أما الأفراد الذين لا يحققون نجاحا كبيرا في هذه المرحلة فلنأيد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب و قابليتهم في العمل و مستواهم الحقيقي.

3- مرحلة الثبات: يمكن تسميتها أيضا بمرحلة المحافظة على المكاسب أو المحرص على الاستمرارية، و تتراوح أعمال الفرد في هذه المرحلة بين 45 سنة و 65 سنة، إنها فترة منتصف الحياة، حيث يكون أمام الفرد ثلاثة اختيارات هي:

أ- أن يبقى محتفظا بمستواه الوظيفي المعين فيه و هو الثبات  
ب- يسمر فيها في التطور و التقدم الوظيفي و بالتالي يقع في صف فئة النجوم

نحو المستويات العليا، كما يقوم البعض منهم في البحث عن وظيفة في مؤسسة أخرى متنافسة عن المؤسسة التي يتواجد بها، و هذا ما وقع في بعض المؤسسات الجزرية بحيث كان بعض الأفراد يعملون في مؤسسة سونيلاك سابقا لصناعة الهوائف، و نتيجة لإضرابات بعض المؤسسات أجنبية كجمعة و جزير للهوائف النقال، فإنهم اختاروا مؤسسات التي تمنح أكثر من المزايا و الحوافز و التعميمات المعروفة.

ت- و هي مرحلة عكس تماما للمرحلة السابقة بحيث ستصبح هذه الفئة من الخشبة الميتة، و بالتالي يصبح الاحجار و الانتهاء المبكر، و يكون دون فائدة للمؤسسة، و بالتالي نتائج هذه الأزمة تدهور صحة الفرد و عدم رغبته في تحقيق تقدم آخر، و تبدأ الإنتاجية في الانخفاض، و من ثم يفقد حتى تأييده من قبل رؤسائه، و هذا ما يضاف من مشاكله و ينعكس هذا كله على أدائه، و هذا ما بينه تير Near هي أزمة منتصف العمر لا يمكن للموظف من تحقيق إشباعا ته من الوظيفة أو حينها يكون غير راضي عن وظيفته و مشواره الوظيفي يبدو قلقا، و تتراكم عليه الأزمات النفسية و الصحية.

4- مرحلة الاحجار: و هي المرحلة التي تسمى بمرحلة التدهور و الانسحاب كما يمكن اعتبارها بمرحلة الاستعداد للتقاعد، حيث يخطط الموظف للاعتزال من الخدمة و الوظيفة، حيث يكيف نفسه لقبول أوار أقل أهمية، و يعيد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة، و بين الأصدقاء مثل الانتماء إلى الجمعيات الغربية، أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية... الخ، إن هذه المرحلة الأخيرة في الحياة الوظيفية، و تكون في السن ما بين 60 سنة و 65 سنة، كما يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية أصبحت تهتم مؤخرا بهذه المرحلة، من حيث العمر و النشاطات و المتطلبات النفسية و الحاجات الرئيسية و الأساسية التي يسعى الفرد إلى إشباعها و هذا حسب كل من Gibson, Vancevish, et Donmley (9)

في بعض الأحيان قد لا تنتهي حياة العمل و العطاء لمجموعة من الأفراد، و لكن قد يختارون أعمالا و مهنا مختلفة عن وظائفهم السابقة، حيث يمكن تبين هذه الوظائف عبر الجدول التالي، و الذي يبين لنا تطور دورة الحياة الأسرية:

التطور الفردي	التطور العائلي	التطور الوظيفي
فترة الولادة	غير متزوج	التمو
فترة الرضاعة	متزوج زوجة (1) لا تعمل	صفر إلى 14 سنة
الطفولة	(2) تعمل عمل إضافي	الانتقال
المراهقة	(3) تعمل عمل رسمي ونام	15 سنة إلى 23 سنة
الشباب	متزوج لدى أسرة (1) طفل واحد	الثبات 45 سنة إلى 65 سنة
الرجولة	(2) طفلين و أكثر	الاحجار 65 سنة فأكثر
	(3) أطفال في المدارس	
	(4) أطفال غدروا البيت	
	فقدان الزوج أو الزوجة	
		الشيخوخة

و لكن حتى يمكن توضيح هذه المراحل كلها لا بأس أن نوضح هذه المراحل أكثر وضوحا و تفصيلا و تحليلنا من خلال الجدول المبين أدناه، و هذا من خلال العمر و النشاط و المتطلبات النفسية و الاحتياجات الأساسية التي يسعى إليها كل موظف و يريد إشباعها.

و هذه المراحل المبنية تمثل تكوين المسار الوظيفي و كذا علاقته الوطيدة بين مختلف النشاطات التي ذكرناها من مختلف النشاطات و المتطلبات النفسية و احتياجات الموظف:

المراحل	مراحل المسار المهني		
	(1)	(2)	(3)
الخصائص	مرحلة التأسيس و البداية	مرحلة التقييم	مرحلة حفظ المكاسب
النشاط	الحرص على اكتساب المعرفة و المهارة في العمل	التطور و تحسين العمل	يشارك الآخرون تجاربه
الوظيفة	استعداد لقبول التوجهات	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرون في لعب الأدوار خارج العمل
المتطلبات النفسية	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	الإحجاز و الاستقلالية	تأكيد الذات
أهم الاحتياجات			

و ختامنا لهذه المراحل يمكن القول بأن مجموع هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات، و لا في الوظائف أو الأفراد و لكن الاختلاف التام يكون أو يعود بالأساس إلى تعدد نوعية الوظائف و نوعية الأفراد في المؤسسة.

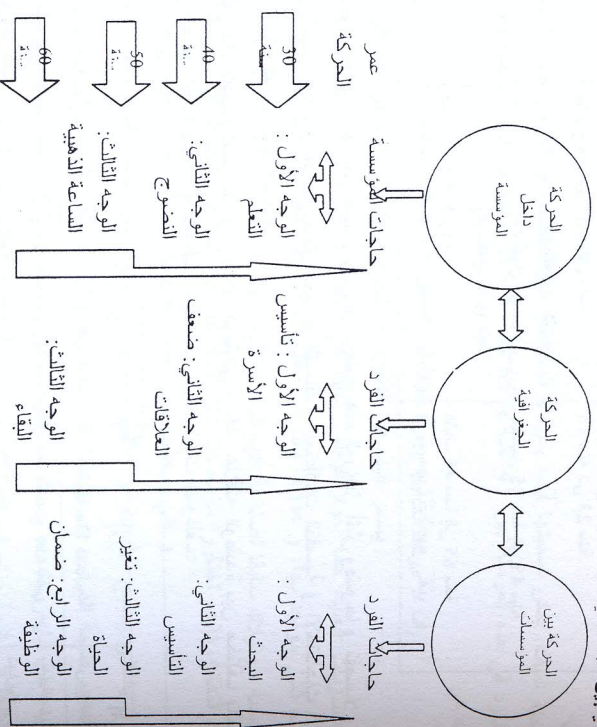


إن جميع هذه المراحل لا تمر إلا ببداً يمكن القول عنه بحركة الأفراد و بالتالي سوال الذي يطرح نفسه هو هل توجد فعيلة للأفراد في مجال المسار الوظيفي و بالتالي ما مدى علاقتها بوفرة الحياة الوظيفي؟

Peter من بين الأوائل الذي درس في مجال الحركة الوظيفية أو بما تسمى حركة الأفراد هو بيتر Veiga حيث طور هذا الأخير هذا المبدأ في دراسة له سنة 1973 ، حيث بين ثلاثة أبعاد لحركة الأفراد و منها (10):

1- الحركة داخل حدود المؤسسة 2-الحركة الجغرافية 3-الحركة بين المؤسسات

حيث بين في صورة جيدة عن حركة الأفراد خلال حياتهم الوظيفية و الذي توصل من خلالها على أن الأفراد يكونون أكثر حركة في فترات معينة من حياتهم، و يصبحون أقل حركة عند تقدمهم في السن و هذا ما يتبين فيما يلي من خلال أبعاد حركة داخل المؤسسة:



أبعاد الحركة داخل و خارج المؤسسة المصدر Harrard Business Review . Veiga رأت Veiga بأن لحركات الأفراد يمكن أن نرها على حسب المستويات الثلاثة داخل المؤسسة التي يعمل بها الأفراد من جهة أولى و من الجغرافية من جهة ثانية أما الجهة الثالثة فتمثل خارج المؤسسة، كما يرى بأن كل مرحلة تحتوي على عدة مستويات خاصة بها و التي سوف نبينها في تحليلنا هذا و الذي يتمثل فيما يلي:

1-الحركة داخل المؤسسة: يمكن تعريفها أو تبيانها كون العمال يتحركون داخل مؤسساتهم و ذلك عبر مختلف المصالح و الفروع أو الأقسام، و بالتالي تكون الحركة تغيير أجواء العمل داخل المؤسسة، و هذه الحركة بالطبع تكون حسب حاجات المؤسسة و ليس حسب حاجة الفرد ، فقد تفرض عليه الانتقال إلى

أي منصب تريده أن يشغله و تصبح الوظيفة تكليف و ليس تشريف لأن المؤسسة ترى بأن الفرد هو مناسب لتلك الوظيفة ، حيث تتم في ذلك الصفات التي سوف نتطرق إليها ، و بالتالي يتفرغ هذا التحرك إلى ثلاثة مستويات رئيسية و هي:

أ- التعلم: هناك بعض الأفراد ذوي قدرات و مؤهلات محدودة حيث لم يستطيعوا بعد تحديدهم تخصص واضح في مهنتهم أو خط وظيفي محدد، لذا تلجأ المؤسسة عادة إلى نقل هؤلاء الأفراد من منصب إلى منصب آخر ، أو بالتالي من وظيفة إلى أخرى حتى يتمكن من التعلم من جهة و التأقلم مع الوظيفة المرادمة له و بالتالي تحديد و رسم خطه الوظيفي.

ب- التعلم: بعد مرحلة التعلم نرى بأن الفرد ينتقل إلى الاستفادة مما تعلمه و استيعابه من المرحلة السابقة حيث تكون له كجربة و كاطلاقة في رسم مساره و بالتالي التقليب بوظائف كبيرة ذات مسؤوليات و مكانة كبيرين و بالتالي في هذه المرحلة نقول بأنه استطاع أن يقدم إلى النجاح و التقدم إلى الألق و الأعلى حتى يستطيع اعلاء مناصب إدارية و مستقبلا زاهرا و بالتالي يستمر في الصعود .

ت- الساعة الذهبية: أو بما تسمى ساعة الوداع و بالتالي ساعة الخروج من المؤسسة حيث يبدأ الفرد في التناقص في الحركة الوظيفية و بالتالي شغفه أو همه الوحيد هو التفكير ما بعد الوظيفة المؤسساتية

2-الحركة الجغرافية: يمكن وصف هذه الحركة على أساس المحيط الذي يحيط به الفرد خارج مجال المؤسسة و لكن يكون عبر المحيط الأسري و العائلي، بحيث نرى في هذه المرحلة من الحركة تراجع ثلاثة مستويات رئيسية مرتبطة بعضها البعض و المتمثلة فيما يلي:

أ- تأسيس الأسرة: من منا لا يريد أن يكون أسرة؟ و لكن الفرد بعد هذا التفكير يريد دائما المزيد و المزيد فيبعد التفكير في تكوينه لأسرة فيبدأ في تحديد مكان إقامة هذه الأسرة و بالتالي إقامة تلتق به كفرد من أفراد المجتمع، و بالتالي يذهب حتى يبناء مسكن له و خلق علاقات مع الآخرين كالجيران مثلا.

ب- ضعف العلاقات: سبق و أن قلنا بأن الفرد لا يستطيع العيش وحده لأن الوحدة كما نعلم آفة و مرض كبير يستطيع أن يقضي على الفرد، و بالتالي عندما يؤسس الفرد أسرة و يكون لديه أطفال ، تكون العلاقة الأسرية متينة و كبيرة، و لكن ما يتشاء الأقدار أن يذهب الأولاد من الأسرة كزواجهم أو سفرهم كما تتغير العلاقة عندما يغادر الفرد المسكن ليغيره بمسكن آخر و في منقلبة أخرى، و بالتالي يضعف ارتباطه بمسكنه، و يتغير علاقته مع الآخرين الذين أبتعد عنهم، يمكن أن يكون هذا التغيير عند تحسين مستواه المالي، أو مركزه الاجتماعي... الخ، كل هذه التغيرات مالم لا التحدي لهذا الفرد.

ت- البقاء: هناك الكثير من الأفراد لا يكونون مغامرة العمل و بالتالي يبحثون دائما عن وسيلة للبقاء في الوظيفة رغم النقص في الأداء، لأن الاستمرار لا يدفعهم أيضا لمستقبل جيد، و لكن حتى و إن ففروا في ترك الوظيفة و بالتالي الإحالة إلى التقاعد فإتهم يبحثون عن عمل آخر حتى لو كان في غير مستواهم حتى نهاية حياتهم.



3- الحركة بين المؤسسات: نرى بأن في هذه الحركة الاختيار عبر عدة مؤسسات بحيث يكون الفرد بحاجة إلى تغيير أجراء العمل، في مؤسسة أخرى تكون له فيها مزايا وحوافز أخرى كبيرة على التي كانت لديه في مؤسسته الأولى و بالتالي يرى بأن رسم مستقبله الوظيفي لا يتحقق بصفة جيدة إلا في المؤسسة التي غير فيها الأجراء، و يمكن توضيح هذه الحركة التي تمر من خلال أربعة مراحل أساسية منها:

أ- البحث: إن كل فرد منا يعمل في الأول على البحث في البداية حياته عن الضمان الوظيفي و المؤسسة المخصصة له و الرقبة له، حيث يبدأ يرسم أماله و يتصور بمستقبله الوظيفي الذي يتحقق في المنظمة التي يبحث عليها، و على هذا الأساس فهو ينتقل من مؤسسة إلى أخرى هدفه الوصول إلى المؤسسة الأمثل الذي إذا وجدها يستقر بها إلى نهاية العمل.

ب- التأسيس: لا شك بأن الفرد و كما شاهدناه في المرحلة السابقة عندما يجد ضالته فإنه يستقر و بالتالي تأتي مرحلة التأسيس أين يمكن في هذه المؤسسة التي عادة ما بحث عنها و وجدها و اطمأن من خلال دراستها، و خاصة إذا كانت متوفرة لديه جل الأنبيات التي كان يحلم بها و يسطرها من أسرة و ممكن مؤمن له و بالتالي وظيفه مستقرة و جيدة و لها مستقبلًا زاهرا.

ت- تغير الحياة: في الكثير من الأحوال نجد عدة اختلافات في سلوك الأفراد فهناك

ما يريد أن يغير الأجراء في مؤسسة أخرى نظرا لظروف عائلية أو سخية قد يكون مقر عمله بعيد عن مسكنه أو يريد وظيفة أفضل على من هو عليه الآن، و لكن الفرد نجد دائما يريد طموحات كبيرة و أحلام مختلفة فهم دائما يتسابقون إلى القمة و يريدون مكانة كبيرة في الوظائف و العمل و خاصة الذين لهم مهارات و قدرات عالية و خبرات متعددة و خاصة الذين يعرفون جدا قوة عملهم و ضعفها و ما قد يستطيعوا إنجازها و ما قد يفشلوا في تحقيقه، و عليه يقومون وضعهم و حالتهم حتى يتفوقون على حالة النفسية و القلق المستعربين في مهامهم العملية، و عليه و إن لم يستطيعوا تحقيق هذه الأهداف فقد يهجون إلى البحث عن مؤسسة التي يمكن أن توفر لهم و تمنعهم الأمان و الطمينة و السكينة و بالتالي الحوافز و التعويضات و المطايا الذين لم يكونوا يطمون بها، و لهذا تكونوا تحركاتهم على نحو مستمر، دون الاستقرار بحيث قد تمنح لهم فرصة عملية أخرى و هكذا، دائما نحو الأيمن و الأفضل و بالتالي المكان الذي يجد فيه الطمينة و الأجر و الحوافز الجيدة.

ث-

الضمان الوظيفي: و هي ما نطرق عليها بمرحلة الاستقرار بحيث عند وجود الفرد الوظيفة و بالتالي براها مناسبة له و توافقه و تضمن له البقاء و العيش مستقرا فيها كما لا تكون لديه الرغبة في تغيير الأجراء، و خاصة إذا لم تكون لديه فرص عمل أخرى في مؤسسة أخرى، و بالتالي يريد ضمان وظيفته و خاصة إذا ما علم أن المؤسسات الأخرى قليلة الحركات أو بطيئة و قد تكون معدمة، إن وظيفة مضمونة خير من وظيفة أكبر و أرحب من الأولى و لكن بدون ضمان، و لا مستقبل له.

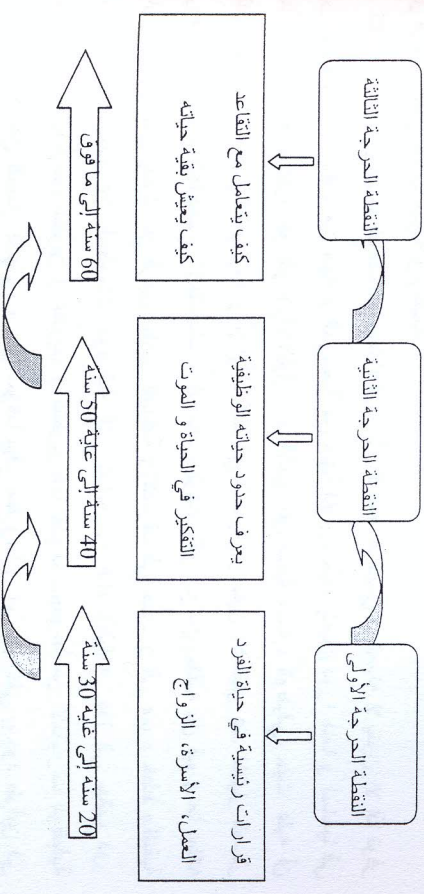
نتيجة لهذا التحليل، نرى بأن دورة الوظيفة للفرد تتوقف على عدة مراحل أساسية و هي التي سبق و أن ذكرناها عبر تحليلنا لمختلف تقسيمات الدورة، كما رأينا كيف يمكن للفرد من تغيير الأجراء إلى عدة مؤسسات أخرى و خاصة الأفراد الذين يتمتعون بقرارات و خبرات و مهارات كبيرة تؤهلهم لهذه

العملية، و لكن هذه المواقف في الكثير من الأحيان تكون صعبة في أخذها سواء كانت تحركات أو توقيات و بالتالي يمكن طرح سؤال و هو كيف يمكن اتخاذ القرارات الصائبة عند عملية التوقيات الرئيسية التي يصادفها الفرد؟

التوقيات الرئيسية في حياة الفرد: إن اتخاذ أي قرار من قبل أي فرد هو عملية صعبة، حتى يذهب البعض إلى القول عند اتخاذ أي قرار لابد طرحها عبر مشكلة شجرة القرار من جهة أو النقطة الحرجة أو بما تسمى نقطة التعادل من جهة أخرى.

فشجرة القرار كما نعرف يمكن تعريفها على أنها تلك الشجرة التي تكتب على اليمين و تقرأ من جهة اليسار، و بالتالي تتوصل من خلالها إلى القيم المتوقعة بعد حسابها، حيث تحدد لنا ما هي القيمة المثلى و التي على أساسها يمكن أخذ القرار الأمثل و لذا عبر الاحتمالات المتواجدة في كل فرع من فروع الشجرة، إن حل الإمكانية يكون من خلال القيم المتوقعة و الاحتمالات للوصول إلى القرار الصائب، بالمقابل نقطة الحرجة أو بما تسمى نقطة التعادل هي نقطة البداية هي نقطة التي تساوي الصفر أي لا ربح و لا خسارة فيقف الفرد من خلالها ليأخذ قراره عبر أي طريق أو سبيل الذي توقف فيه أو ما هي مراحل التوقيات و كيف تكون؟ و بالتالي كيف تكون الاطلاقات الصائبة؟

فتحديد الحقيقة للفرد إن صح القول يكن اعتبارها نقاطا حرجة إن صح القول في مسيرة الفرد، و التي تحدد موقفه و أهدافه و بالتالي مستقبله، و يمكن رسم هذه الحالات عبر ثلاثة مراحل رئيسية يصادفها الفرد في حياته و هي:



نقاط الحرجة في اتخاذ القرار المصدر Baron & Greenberg

يمكن تفسير هذا المخطط من خلال ثلاثة مراحل التالية:

1- و تبدأ هذه المرحلة من العشرينات حتى يمكن أن تصل إلى الثلاثينات، كما يورقها البعض من علماء الإدارة بأنها مرحلة منتصف العشرينات، حيث تتخذ القرارات الحاسمة في هذه المرحلة في حياة الفرد و بالتالي تتصف بعقيدته و تصرفاته و تفكيره و منها مثلا هل يؤدي نصف بيته؟ و هل بعد ذلك يكون أسرة و بالتالي يجب أطلاقا لم يفكر عكس هذا؟ كيف يمكن له الاختيار من بين الوظائف و البيئات



المتوفرة لديه، إن في هذه المرحلة إذا اختار الفرد البديلين معا فالقرار الصائب الذي سوف يأخذه في هذه المرحلة هو ما هو الطرف الذي يهتم به أكثر من الطرف الثاني؟ بناء مستقبله الوظيفي أم بناء حياته الأسرية؟

2- تتصف هذه المرحلة من أنها تبدأ بعد الثلاثينيات لتصل إلى في الخمسينيات أو يرى البعض بأنها مرحلة الأربعينات حيث أن الفرد يتصف بالعقل والتفكير فإنه يتساهل عند أخذ القرار الصائب ما إذا كان هذا المسار الوظيفي الذي حدده سائر في الطريق المستمر و المستقيم، إذا كان الجواب بلا فإن كيف يرسم هذا الطريق؟ وكيف تكون نهايته؟ هل هي إيجابية أم شيء آخر، هل باستطاعته تغيير الأجزاء من خلال وظيفة أومن، و هل يمكن له فعلا التغيير، كم فاته من وقت؟ هل الوقت القادم يكون كافي لرسم مسار وظيفي ناجح؟ إن كل هذه التساؤلات و التصورات تصادف الفرد من خلال هذه المرحلة.

3- هي مرحلة ما تسمى بالستينيات و هي المرحلة الأخيرة من حياة الفرد المهنية و الوظيفية، حيث عندما يصل الفرد في هذا السن، يرى بين عينيه التقاعد و بالتالي الكثير منا يرى الموت، لأنه حين الصعب المكون في البيت طول الفترة المقبلة لحياة الفرد، و لكن هناك بعض الأفراد و الكثيرين يرون بأن هذه المرحلة لها عدة إيجابيات و بالتالي بمهاراتهم و خبراتهم يقرون أن يجدوا أصال المرة أخرى، حتى أنهم يقرون في العمل حتى آخر عمر في حياتهم، و البعض الآخر يفكر في التقاعد باقي العمر مع أسرته و أولاده و أحفاده، كما يريد البعض الآخر أن ينهي حياته مع شركته الأخرى من جديد، في هدوء و سفر، يذهب إلى تكوين جمعيات و بالتالي الحصول على معارف و أصدقاء... الخ من الأفكار التي تكون في ورسع كل فرد و بالتالي حسب موبله و رغبته.

نتيجة لكل هذا و كل ما شأناه و حلناه نرى بأن المسار الوظيفي و تمتيته لا يكون إلا إذا توفر الشرطين الأساسيين هما الفرد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، حيث يلعبان دورا هاما و أساسيا في تنمية هذا المسار، بحيث الفرد هو المسؤول الأول و الأخير عن تنمية مساره الوظيفي، حيث عليه أن يبدأ بتقديم اهتماماته و مهاراته و قيمه و أن يأخذ ذلك في الحسبان و يعين الاعتبار عند اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع تلك الحاجات و الافتتاحات و في نفس الوقت يتفق مع من يعتقد من قيم و ما يمتلكه من مهارات، و بالتالي البحث عن فرص تطوير الممكنة و التصرف في حدود و في ضوء خطط ووظيفية حقيقية، و بالتالي البحث عن المعلومات الوظيفية التي تمكنه من أداء وظيفته، هذا إلى جانب دور المؤسسة التي توفر له فرص التكوين و التدريب و التطوير كما تقدم له مجموعة من الاختيارات الوظيفية و توفر له معلومات عن المسار المهني، و لكن سؤالا يبقى مطروحا و هو هل يكفي بوجود طرفين في تسيير المسار الوظيفي؟ إذا كان الجواب بنعم فكيف ذلك؟ أما إذا كان الجواب بلا فما هو الطرف الثالث إن؟ و بالتالي ما هي أدوارهم المختلفة في تنمية المسار الوظيفي؟ و هذا ما نجيب عليه لاحقا، إن شاء الله.

المراجع:

1- د. عبد العزيز بن الندوي " عولمة إدارة الموارد البشرية "، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، ص 17.

2- د. أحمد ماهر، "تيليك إلى تخطيط المستقبل الوظيفي"، طبعة 2002

3- د. أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة 2001، ص 371.

4- د. مصطفى محمد أبو بكر " الموارد البشرية "، الطبعة 2004، ص 209.

5- مثال المذكور هو افتراضي فقط و هو مأخوذ من الخيال.

6- د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة 2002، ص 210

7- Jean-Marie Peretti « Ressources Humaines » Gestion, 2003-2004, P242.

8- د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة 2002، ص 213

9- د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 2002، ص 271

10- د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة 2002، ص 215



*Revue*

# ECONOMIE & MANAGEMENT

UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAID - TLEMCEN  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion



PUBLICATION DE LA FACULTÉ  
DES SCIENCES ECONOMIQUES  
COMMERCIALES & DE GESTION



N° 10 Bis Octobre 2011

ISSN 1112-3524