

تمهيد

إن المؤسسة الجزائرية تواجه عدة تغييرات وتحولات من بينها التوظيف، فقد تدخلت عوامل جديدة تتحكم في هذا التوظيف غيرت في الطرق والأساليب المتبعة في التعيين داخل المؤسسة، وفي هذا الفصل نستعرض أهم المتغيرات التي أصبحت تتحكم في عملية التوظيف (المحاباة، الانتماء، الإيديولوجيا والولاء القبلي) .

المبحث الأول: التطور التاريخي للتوظيف في الجزائر.

المطلب الأول : مرحلة ما قبل الاستقلال : إن المتتبع لتاريخ الجزائر يلاحظ خلال هذه الفترة ما وصلت إليه الجزائر من تخلف اقتصادي واجتماعي وثقافي، نتيجة لتطبيق سياسة رأسمالية استغلالية، ولأن الاستعمار سعى إلى إحداث تغييرات جذرية وعميقة في المجتمع الجزائري وما ترتب عن ذلك من خلخلة في التوازن الداخلي للمجتمع أدى إلى ظهور فئات اجتماعية هبي : رأسمالية تجارية وفئة الخماسين والأجراء وفئة البرجوازية العقارية الأوربية وحليفاتها البرجوازية العقارية الجزائرية ثم فئة صغار الفلاحين والمحرومين. لقد حول المستعمر الاقتصاد الجزائري الذي كان يعتمد على الزراعة والحرفة إلى اقتصاد رأسمالي فرنسي تابع له، أما عملية التوظيف التي أنتجها الاستعمار كانت وفق إيديولوجية، فقد عمل على استغلال اليد العاملة المأجورة بأجنس الأثمن، وسط انتشار فادح للبطالة ففي سنة 1954 بلغ عدد العاملين 563.931 عامل في حين كان عددهم في سنة 1929 كان 500 ألف أجير¹، فكانت نسبة الجزائريين المشتغلين في الصناعة لا تتجاوز 8%. بمجموع 213.000 عامل منهم 96 ألف يشتغلون في قطاع البناء والأشغال العامة ومعظم العمال الجزائريين ليس لديهم أدنى تأهيل أو اختصاص، كما نجد أكثر من 53% من المؤسسات الصناعية تشغل أقل من 20 عامل 1.9% تشغل أكثر من 500 عامل، وخلال 9 سنوات (1945-1954) لم يزد حجم الاستخدام سوى 148 ألف وظيفة وتبعاً للسياسة الاستعمارية أدت إلى تفاوت في الدخل²، ففي سنة 1913 كان معدل أجور الأوربيين 6-7 فرنك في حين معدل أجر الجزائريين 2.5 فرنك، وفي سنة 1920 كان بين 10 و12 فرنك لفرنسيين وبين 5 و6 للجزائريين³.

حتى أن ألبيرت كامبي سنة 1939 عند وصفه لظروف العمل في منطقة برج منايل « كنت أخبرت أن الأجور غير كافية ولم أكن أعرف أنه يمكن اعتبارها شتائم وقيل لي بأن يوم العمل يتجاوز الحد القانوني، وكنت أجهل أنه

¹ حزب جبهة التحرير الوطني، المنظمة الوطنية للمجاهدين، الطريق الى نوفمبر كما يراها المجاهدون، المقاومة الوطنية والحركات السياسية حتى ليلة نوفمبر 1954، ديوان المطبوعات الجامعية، م1، ج1، ص94.

² نفس المرجع، ص94.

³ نفس المرجع، ص106.

يقارب ضعف هذا الحد.....فأنا مجبر أن أقول هنا بأن نظام العمل هو نظام عبودي وقيل لي بأن يوم العمل يتجاوز الحد القانوني، وكنت أجهل أنه يقارب ضعف هذا الحد.....فأنا مجبر أن أقول هنا بأن نظام العمل هو نظام عبودية»¹.

أما هدف المستعمر من تشغيل الجزائريين ليس توفير حقهم من العمل أو تدريبهم وتأهيلهم إنما استنزاف لطاقاتهم لتوفير مطالبهم الخاصة، فتوظيف الجزائريين لم يخضع لأي معايير بل كانت الأحقية للمؤيدين للفرنسيين أو مما يسمى بالعملة، فالتوظيف كان عنصر نابع من العنصرية في التعليم والتكوين للإطارات فكانت حظوظ الجزائريين في العمل فقط في الأعمال الشاقة كالبناء والأشغال العامة والمناجم وبعض الأعمال الزراعية والأعمال الأخرى التي لا تتطلب مهارة أو تأهيل أما المناصب في القطاعات التي تتطلب قدرا من المعرفة والمهارة فهي محرمة عليهم ومن حق الأوروبيين كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم(01) تقسيم الوظائف.

نوع الوظائف	الجزائريون	الأوروبيون
موظفون	07%	93%
إطارات متوسطة	17%	83%
موظفو مكاتب	21%	79%
عمال يدويون	95.2%	4.8%
عمال عاطلون	91%	9%

المصدر: حزب جبهة التحرير الوطني: الطريق إلى نوفمبر كما يراها المجاهدون، مرجع سابق، ص03.

¹ عبد القادر جغلول، تاريخ الجزائر الحديث، دراسة سوسولوجية، ص33.

المطلب الثاني : مرحلة بعد الاستقلال :

بعد الاستقلال كانت الجزائر في وضع مأساوي في جميع المجالات، وفي فراغ قانوني وتنظيمي في مجالات النشاط الاقتصادي نظرا لغياب المؤطرين ورجال القانون والسياسة المختصين إلا أن الجزائر استعانت بالقوانين الفرنسية ذات الصبغة الاقتصادية، وكذا ميثاق طرابلس الذي وافق عليه المجلس الوطني للثورة قبيل الاستقلال سنة 1962، الذي وضع مشروع اجتماعي للجزائر، حيث برزت إلى الوجود في هذه الفترة ثلاث مشاريع اجتماعية سياسية تعبر عن مصالح القوى الرئيسية في المجتمع تسعى إلى جعل مشروعها الخط أو النهج الرسمي للبناء الوطني والتنمية الاقتصادية في الجزائر.

يمثل المشروع الأول: التيار الليبرالي الذي كان ينوي دفع الجزائر على طريق النمو الرأسمالي المعتمد على السوق الحرة ، فكان يمثل هذا التيار برجوازية وطنية طموحة إلى تحقيق رغبتها في السيطرة الاقتصادية والهيمنة، كانت البرجوازية ومشروعها محل انتقاد شديد، وتم إبعادها قبيل تحقيق الاستقلال رغم مكانة ممثلوها في أجهزة الثورة الجزائرية، أما المشروع الثاني الذي طرح على الساحة السياسية مثلته تجربة النمو الاشتراكي القائمة على التسيير الذاتي العمالي ولم يمض وقت طويل حتى لجأت القيادة إلى هذه التجربة من خلال قرارات آذار مارس 1963 وضمنت تلك القيادة بهذه العملية تحويل الحركة العمالية الجماهيرية إلى مؤسسة بيروقراطية وأخضعتها تدريجيا لمراقبة وسيطرة الأجهزة المركزية للدولة، أما المشروع الثالث فيتمثل في اشتراكية الدولة التي كشفت الأيام عن كونها مجرد شكل خاص من رأسمالية الدولة¹.

وفي النهاية ركزت الجزائر على التسيير الذاتي بانتهاج إيديولوجية اشتراكية، من أجل مواجهة الحالة الاجتماعية والاقتصادية الصعبة جدا فأقامت الصناعات الثقيلة وهذا مؤداه إلى الحاجة إلى تطوير الاقتصاد بالاعتماد على خلق فرص العمل وتنمية صناعية وإنعاش اقتصادي كلي للبلاد، وتحسين جهازها الإنتاجي بإبراز الدور الأساسي

¹ العباشي عنصر، نحو علم اجتماع نقدي: دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1999، ص

للتكوين المهني في خدمة الاقتصاد وتنظيم سوق العمل والتشغيل قصك تشجيع وفرة العمال المؤهلين ومضاعفة فرص العمل والحد من عدد العمال غير المؤهلين الراغبين في الدخول في سوق العمل.

{وان هذا الوضع الاقتصادي المشوه والمفكك انعكس عنه وضع اجتماعي متخلف متمثل في الثالث: الجهل، الفقر، والمرض¹، وإن مشروع التنمية في الجزائر منذ 1967 إلى نموذج نظري يستلهم أعمال الاقتصادي الفرنسي دي برنيس إذ تشير الفكرة الأساسية في هذا النموذج إلى أن أية محاولة جدية للتخلص من وضعية التخلف والاستعمار الجديد لا بد أن تعتمد إستراتيجية اقتصادية واجتماعية شاملة، وكانت مداخيل المحروقات تساهم في تسهيل عملية الاستثمار بمساعدتها في المواد التجهيزية والمستوردة والضرورية لتشغيل الجهاز الإنتاجي، وكان هناك تقدم محسوس في نسبة التوظيف ما بين 67-78 حيث ارتفعت نسبة التوظيف بمتوسط 4.4% سنويا وإحداث 100.00 منصب عمل سنويا².

فمثلا قطاع الأشغال العمومية والبناء ب30% والصناعة ب28% بينما عرفت الفلاحة انخفاض في عدد المشتغلين بما 1300 وهذه الفترة جعلت البطالة تنخفض من 33% سنة 1966 إلى حوالي 20% سنة 1978³ حيث اضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في أمر 66-133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق ل 2 يونيو سنة 1966 في المادة 1 حيث يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية

¹ محمد بلقاسم حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيمها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج1، 1999، ص 35-39.

² أحمد شقير، الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على البطالة والتشغيل، حالة الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، ص182.

³ عبد اللطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص39.

وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم، لا يسري هذا القانون الأساسي في القضاة والقائمين بشعائر الدين وأفراد الجيش الوطني الشعبي¹.

أما المادة 26 من نفس الأمر فقد تناولت كيفية التوظيف التي تكون بالمسابقات عن طريق الاختبارات أو عن طريق الشهادات².

المطلب الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي

كما رأينا مع التسيير الذاتي فكان الانشغال منصبا على تنمية التصنيع أو كلفت مهمة التسيير لشخص واحد يعين بمرسوم لتحقيق التوظيف والتشغيل ودفع عجلة الاستثمارات نتج عنها ظهور مؤسسة وطنية عملاقة مكونة من مجموعة من الوحدات مبعثرة في ربوع الوطن وكل وحدة تتميز عن الأخرى في الأهداف والتصنيف العمالي ومستوى النشاط وطبيعتها التكنولوجية المستعملة، أما فيما يخص تأهيل اليد العاملة ومتطلبات السوق، فكما نعلم أن خلال فترة الاستعمار كانت في صالح خدمة المستعمر، أما بعد الاستقلال فقد استرجعت الجزائر من الاستعمار 25 مركز يحتوي على 320 متخصص في البناء و500 منصب لا يستجيب للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية ومن أجل تكوين يد عاملة مؤهلة جاءت مجموعة من المخططات التي تضم مجموعة من الإصلاحات فالمخطط الرباعي الأول 70-73 الذي حدد مجال تدخل التكوين المهني للتكفل بفئة الشباب الراسبين في المنظومة التربوية لتكوينهم مهنيا حسب متطلبات السوق والاقتصاد والاستغلال الأمثل للطاقة وإمكانيات هذه الفئة لمساعدتهم في الاندماج في عالم الشغل³.

وفي إطار توسيع الاستثمارات وتوفير فرص التوظيف الذي كان هدف الإستراتيجية التنموية والتي كانت مع المخطط الثلاثي الأول، فقد سمح هذا التوسع خلال الفترة ما بين 67-79 من التقدم المحسوس في ميدان التشغيل

¹ فؤاد حجري، قانون التوظيف العمومي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص11.

² نفس المرجع، ص16.

³ Formation professionnelle et l'emploi, mémoire de magister, université d'Alger, 1998, p12.

والتوظيف حيث ارتفعت نسبة التوظيف بمتوسط 4.4% سنويا فانتقل هذا المعدل من 75.5% عام 1967 إلى 79.7 عام 1979 وإنشاء 1.100.000 منصب شغل¹.

لقد تم الإعلان لأول مرة عن أهداف هذه الإستراتيجية في نشره حكومية بعنوان {آفاق التخطيط وإستراتيجية التنمية} التي تضمنت الخطوط العريضة للسياسة العامة (1967-1980) ومن بين أهدافها الرئيسية، المعلنة بناء اقتصاد مكتمل النمو ومتكامل لتلبية كل الحاجات لمجمل 18 مليون من السكان، وهذا من خلال هدفين هما: بلوغ التشغيل الكامل والقضاء على البطالة وتحسين مستوى الحياة للشرائح الفقيرة أما الميثاق الوطني سنة 1976، ضمن اهتماماته تحسين إنتاجية العمل دون التأثير على مستوى التشغيل².

وبالنظر إلى الجانب القانوني في هذه الفترة فنجد مرسوم رقم 134.67 مؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1387 الموافق 31 يوليو سنة 1967 فهذا المرسوم يضم مجموعة من الوظائف، أحكام خاصة بالمتصرفين، وأخرى أحكام أساسية مشتركة المطبقة على سلك الملحقين الإداريين، وأخرى للكتاب الإداريين، المختصين الضاربين على الآلة الكاتبة، والأعوان الضاربين على الآلة الكاتبة) أما مرسوم 68-212 مؤرخ في 3 ربيع الأول 1388 الموافق ل30 مايو 1968 يضم أسلاك أعوان المكتب الموظفين البلديين³.

ومن خلال هذا التنوع نلاحظ أن هناك تنوع في المناصب واستحداث لأخرى، وهذا يدل على أن نسبة التشغيل في تزايد وأن الدولة تسعى إلى إدماج كافة الأفراد غي سلك التوظيف لتحسين مستوى المعيشة للفرد، والاستغلال الأمثل لليد العاملة، أما المخطط الرباعي الثاني 74-77 فكان يهدف إلى إنشاء مناصب شغل منتجة ودائمة يصل معدلها إلى 8% وذلك بإحداث 450.000 وظيفة خارج قطاع الزراعة، بحيث تساهم الصناعة ب19% والبناء والأشغال العمومية 30% والخدمات والتجارة والنقل 23%.

¹ أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، ص 24.

² العباشي عنصر، نفس المرجع، ص 107، 108.

³ فؤاد حجري، نفس المرجع، ص 28 66.

المطلب الرابع : مرحلة ما بعد الاشتراكية

في سنوات الثمينات عرفت معظم دول العالم أزمة في التوظيف والجزائر كانت ضمنهم فعرفت تقليص سوق العمل، مما انعكس على تطور التوظيف في مرحلة السبعينات، ولقد تزامنت هذه الفترة مع المخططين الخماسيين: الأول كان 80-84 والذي من أهدافه تطور مستوى الإنتاجية للعمل ومواصلة خلق فرص جديدة للعمل وتحسين ظروف العمل وتقليص ظواهر عدم استقرار اليد العاملة واستغلال الموارد البشرية والمادية وقد سجلت مصالح التشغيل والتوظيف خلال الفترة 81-84 معدل سنوي لطلبات العمل قدره 157943 طلب ومعدل عروض عمل قدره 149064 عرض¹ وانخفضت البطالة من 33% سنة 1966 إلى 17% سنة 1985²، كما أن مناصب العمل المتوقعة قدرت بـ 1.1175.000 منصب موزع على مختلف القطاعات إلا أنه لم يتحقق منها إلا نسبة 59.8% ويعود ذلك إلى بداية الأزمة وتراجع أسعار البترول في سنة 1982 و1983 والجدول رقم (2) يوضح نسبة تحقيق البرامج الاقتصادية بمختلف الفروع (1980-1984)

¹ مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (تجربة الجزائر)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص167.

² أحمد شقير، مرج سبق ذكره، ص133.

جدول رقم 02

القطاع	الموقع	الحقق
الصناعة	185.000	6.8%
البناء والأشغال العمومية	218.000	31%
الخدمات والنقل والتجارة	410.000	39.20%
الإدارات	230.000	82.2%

المصدر: تقرير تنفيذ المخطط الأول (1984، 1980) نقلا عن مدني بن شهرة، مرجع سبق ذكره، ص168.

ويظهر أن قطاع الإدارة احتل المرتبة الأولى بإضافة حوالي 230.000 منصب في قطاعات التربية والتكوين والصحة العمومية¹.

وتجدر الإشارة إلى أن فئة المتسربين من المدرسة زادت في عدد الطالبين عن العمل.

هناك تغير في تركيبة الطبقة العاملة حيث أن الصناعيين الذين كانوا يشكلون حوالي 28,7% سنة 1977 ثم تناقصت نسبتهم لتصل 22,7% سنة 1482 مما يعني أن الصناعة تمر بطور بتميز بفقدان مكائنها كقطاع رئيسي يشغل أعداد كبيرة من العمال، يعود هذا التغير إلى عوامل عدة منها: الاختيارات التكنولوجية المميزة للصناعة الجزائرية التي جعلها تقوم على استخدام مكثف لرأس المال، فالتوسع الصناعي يعاني كبها نتيجة التكلفة العالية نسبيا لاستحداث مناصب عمل جديدة، وحتى المصانع القائمة توفر مستوى محدود من التشغيل نظرا لاعتمادها على تقنية متطورة نسبيا².

أما المخطط الخماسي الثاني (85-89) فتميز بالتراجع الملحوظ في نسبة التوظيف خاصة وأنها تزامنت مع الصدمة البترولية سنة (1986) وظهرت بوادر الأزمة الاقتصادية التي ازدادت شدة وبالتالي سوق العمل وسياسة التوظيف فوجد مناصب العمل قد تراجعت من 122 ألف منصب عمل سنة 85 إلى 116 ألف سنة 86 و110 ألف منصب سنة 87 فتمت عملية التسريح للعمال إثر غلق بعض الوحدات الصناعية أو تقليص عدد عمالها.

¹ محمد شقير بقاسم بملول، مرجع سبق ذكره، ص252.

² العياشي عنصر، مرجع سبق ذكره، ص124.

ما زاد في ارتفاع البطالة بشكل رهيب حيث انتقل عدد البطالين من 435 ألف عام 1985 إلى 1.156.000 سنة 1990¹، وهذا ما دفع الدولة إلى توقيف التوظيف للحد من البطالة المقنعة وقبولها للإصلاح الاقتصادي المفروض عليها من قبل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي لتسديد ديونها، إلا أن الظروف السياسية والاقتصادية لم تسمح بتنفيذ الإصلاحات وبقيت مقتصرة على مجموعة القواعد التشريعية والتنظيمية وكما قامت الدولة بإعادة تنظيم القطاعين الزراعي والصناعي ومنحت استقلالية للمؤسسات الصناعية وهكذا انتقلت البلاد من تعديل يعتمد على الإيجابية إلى تعديل ينطلق من النشاط اللامركزية².

إلا أن وسّع تدني الإيرادات البترولية وغياب سياسة تشغيل واضحة الأهداف أثر سلبا على عملية استحداث مناصب الشغل، بحيث تراجعت كثيرا خاصة مع تباطؤ وتيرة الاستثمارات العمومية، إذ اضطرت المؤسسات الوطنية لمراجعة سياسة التوظيف والبحث عن فلاءمتها ومخرجات المؤسسة التعليمية فبعد الرخاء في نظام التشغيل والتوظيف والذي كان على الحساب الاجتماعي تقلص هذا الحجم فأصبح الطلب يفوق العرض ورافقه تسريح مئات آلاف العمال على فترات مختلفة حيث بلغ التسريح من 63.000 عام 1980 إلى 21.000 عام سنة 1985 و974.000 عاطل سنة 1987³ أي نسبة 19.6% من القوة العاملة⁴، ولتدارك الأمر قامت الجزائر بتشجيع الاستثمار لفتح مناصب جديدة فاعتمدت على القطاعات الخدمية أكثر منها الاندماجية، هكذا اعتبرت بداية التسعينات كمرحلة انتقالية بالنسبة للجزائر، حيث لجأت الدولة إلى اتخاذ سلسلة من الإجراءات مع المؤسسات المالية الدولية تمثلت في مخطط استقرار الاقتصاد (1991) وجدولة الديون وإصلاح هيكلية للاقتصاد سنة 1994 مع فتح آفاق توظيف جديدة في وجه الشباب بالاعتماد على الإمكانيات المتاحة رغم ذلك فشيح البطالة مازال يهدد المجتمع مما جعلها تقرر إنشاء جهاز وطني لمراقبة وحماية الشغل الذي ظهر بصورة هيكلية ونظامية في 1987/30/30

ومن مهامه مراقبة النشاط الاقتصادي مستويات التشغيل، فأصبحت عملية التوظيف تخضع لمعايير مناسبة والمنصب الشاغر، فأصبحت هناك عدة طرق مستخدمة لاستقطاب الموظفين، وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الشروط المتعلقة بطالب الوظيفة والوظيفة في حد ذاتها ينبغي مراعاتها لاختيار الرجل المناسب في المكان المناسب.

فمواصفات الموظف⁵ وهي مجموعة من السمات والمؤهلات والمعرفة والخبرة المطلوبة في شخص ما لوظيفة ما أما مواصفات الوظيفة فهناك عدة طرق لملاحظتها منها طلب الاستخدام¹ وهي وثيقة يطلب من طالب العمل ملؤها

¹ أحمين شفير، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² محمد هني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ محمد بلقاسم بعلول، مرجع سبق ذكره، ص 260.

⁴ محمد هني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁵ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص

أو طريقة المقابلة² وهي محادثة بين صاحب العمل وطالب العمل حول ماهية الوظيفة وبالرغم من أن هاذين الطريقتين توحيان بنوع من الموضوعية في اختيار الموظفين إلا أنه لا يخلو من وجود بعض المعوقات في عملية التوظيف التي تحول دون الاختيار الأمثل للموظفين بغض النظر عن الكفاءة والمهارة ووجود اعتبارات أخرى تستخدم في عملية الاختيار كالمحابات والولاء القبلي والانتماء الإيديولوجي هذه بعض المعوقات وتلمح لها الأثر السلبي بعد ذلك على المؤسسة في سوء التنظيم والتسيير نتيجة عدم اختيار الشخص الملائم للوظيفة المناسبة له وإعطاء الأولويات لاعتبارات أخرى.

المبحث الثاني: بعض عراقيل (معوقات) عملية التوظيف في الجزائر

المطلب الأول: المحاباة

إن القاعدة في ممارسات القائد الفعال في أن مصلحة العمل هي معيار المفاضلة بين الأفراد كأن يكون معيار المفاضلة ليس الكفاءة بل اعتبارات شخصية على أساس تقرب التابع للقائد من خلال ما يقدره إليه من خدمات خاصة والمحاباة تظهر في الامتيازات التي تحصل عليها فئات معينة دون وجه حق، وهذا يؤدي إلى اندلاع صراعات بين أفراد جماعات العمل ومن العوامل التي تؤدي إلى تفشي هذه الظاهرة :

-الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها القائد :صعوبة الحصول على السلع والخدمات التي تقدمها الأجهزة الأخرى في المجتمع،

-الاستجابة لضغوط جماعته المرجعية التي يعمل على رضاها والتي توفر خدمات ومزايا عديدة.

-الرغبة في التغلب على صراعات معينة من خلال أسلوب بناء الجبهات الموالية.³

¹ عادل جودة، اختيار العاملين وتوجيههم، مطابع الدستور التجاري، عمان الأردن، 1986، ص 14 15.

² نفس المرج، ص 16.

³ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غرين للنشر، مصر، ص 303.

المطلب الثاني: الولاء القبلي.

إن الولاء يشير إلى القرب والقربة¹ ويرتكز على مساندة الفرد إلى جماعته²، ويشير القبلي إلى الجماعة التي تنتسب إلى أب أو جد واحد³ أو الشخص الذي هو شديد التمسك بجماعته وقبيلته.

ومن خلال هذا فإن الشخص يوظف الأشخاص القريين إليه بشكل الأقرب فالأقرب، وهذا طبعا غير خاضع للميكانيزمات معينة، فيكون هنا معيار اختبار الموظفين لاعتبارات كالانتماء إلى قبيلة واحدة، فيصبح القائد يستخدم سلطته ونفوذه لتوظيف من هم أبناء قبيلته وعشيرته.

المطلب الثالث: الانتماء الإيديولوجي

فالانتماء يعني الارتباط والانسجام مع المنتمي إليه، والإيديولوجيا تعني وحدة في الأفكار⁴، ومنه فالانتماء الإيديولوجي يعني الانسجام مع من يحمل نفس الأفكار وبالتالي تكون الأهداف متوحدة، وعند توظيف شخص له نفس الأهداف ويصبح جانب قوة للشخص الذي وظفه حتى لو كانت هذه الأهداف متعارضة مع أهداف العامة للمنظمة وبالتالي تكون الأهداف متعاكسة وبالتالي تصبح غير مفيدة للمؤسسة.

¹ فاروق مدّاس، مرجع سبق ذكره، ص 297.

² لطيفة ابراهيم خضر، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ علي بن هادية بلحسن البليش، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ عبد الهادي الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص 38.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل للتوظيف في الجزائر والمعايير التي ينبغي مراعاتها في اختيار الموظفين واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ثم تطرقنا لبعض المعوقات التي تواجه طالب الوظيفة ودورها في إحداث خلل في الاختيار .