



Analyzing Basic and Strategic Issues of Human resources Planning Function, and Formulating Comprehensive and Integrated Solutions According to the Requirements of the Labor Market

Sattar Awad Dhmaid^{*a}

a. Southern Technical University/ Shatrah Technical Institute/ Department of Materials Management Technologies.

Abstract

This research aims to discuss and analyze the basic and strategic issues of the human resources planning function and its implications on the labor market, considering that human resources management is one of the administrative functions that is affected by the internal and external environmental factors that make up the labor market in terms of acquiring the required skills, qualifications and knowledge. Several issues were discussed. Basic issues facing the human resources planning process, including (lack of achieving a strategic vision, difficulty predicting the labor market, weak support and health insurance, as well as internal migration). Solutions to these problems have also been proposed according to the capabilities and capabilities that suit each problem.

The research reached a number of conclusions, the most important of which is making the labor market predictable for organizations, as well as comprehensive attention to all jobs in society to achieve balanced growth of its workforce. The research also recommends the need to review and analyze the current status of the executive authority's human resources, compare the current status of the workforce with the actual needs of the executive authority (the ideal situation), and determine the balance of the workforce (balance, surplus, or shortage).

Information

Received: 1/3/2024
Revised: 20/3/2024
Accepted: 1/4/2024
Published: 6/7/2024

تحليل القضايا الأساسية والاستراتيجية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية، وصياغة حلول شاملة ومتكاملة وفق متطلبات سوق العمل

ستار عواد ذميد^{*a}

a. الجامعة التقنية الجنوبية/ المعهد التقني في الشطرة/ قسم تقنيات إدارة المواد.

المستخلص

يهدف هذا البحث الى مناقشة و تحليل القضايا الاساسية و الاستراتيجية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية والاثار المترتبة عليها في سوق العمل باعتبار ادارة الموارد البشرية من الوظائف الادارية التي تتأثر بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية المكونة لسوق العمل من حيث اكتساب المهارات والمؤهلات والمعارف المطلوبة، اذ تمت مناقشة عدة قضايا اساسية تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية ومنها (عدم تحقيق رؤية استراتيجية، صعوبة التنبؤ بسوق العمل، ضعف الدعم والتأمين الصحي، وكذلك الهجرة الداخلية) كما تم اقتراح حلول لتلك المشكلات بحسب الامكانيات والقدرات التي تتناسب و كل مشكلة. توصل البحث الى جملة استنتاجات اهمها، جعل سوق العمل قابلاً للتنبؤ به بالنسبة للمنظمات وكذلك الاهتمام الشامل بجميع وظائف المجتمع لتحقيق النمو المتوازن للقوى العاملة فيها. كما يوصي البحث بضرورة مراجعة وتحليل الوضع الحالي للموارد البشرية للسلطة التنفيذية، ومقارنة الوضع الحالي للقوى العاملة مع الاحتياجات الفعلية للهيئة التنفيذية (الوضع المثالي) وتحديد توازن القوى العاملة (رصيد أو فائض أو نقص).

المقدمة

الموارد البشرية، الذين يتم وضعهم في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ويمكنهم أداء واجباتهم بفعالية وكفاءة. وتحقيق أهدافهم، فالمنظمة بأكملها تتأكد من المنجز.

وفقاً لديسنزو وروينز (2015)، فإن تخطيط الموارد البشرية هو عملية تساعد المنظمة في الحصول على العدد والأنواع المناسبة من

* Corresponding author : E-mail addresses : sattar.awad@stu.edu.iq.

وخصائص تخطيط الموارد البشرية ثم نوضح التحديات ومناقشة أسبابها وحلولها.

مشكلة البحث

في ظل المنافسة الإقليمية والمحلية، والتقلبات السوقية، والانترنت، وعدم الاستقرار السياسي والامني والاقتصادي، بالإضافة الى التغيرات الحاصلة في طبيعة العلاقات والهيكل التنظيمية في المنظمة اوجب على المنظمات والشركات الاهتمام بمواردها البشرية وتطويرها ورفع كفاءتها. لذا فان اشكالية البحث تتمثل بالاسئلة التالية:-

1- كيف يمكن تحليل القضايا الاساسية والاستراتيجية لنظام تخطيط الموارد البشرية،

2- ما اهم الخيارات والبدائل الاستراتيجية الي يمكن اعتبارها حلول واقعية لتلك القضايا والتي تعد أكثر توافقاً مع متطلبات سوق العمل؟

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من الاهتمام المتزايد الذي يتمتع به موضوع تخطيط الموارد البشرية بشكل عام، والاستراتيجيات التي تتبنى تخطيط الموارد البشرية بشكل خاص، اذ تلخص أهمية البحث بالنقاط التالية:-

1- التعرف على اهم القضايا الاساسية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية التي تواجهها الحكومة والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سوق العمل.

2- التعرف على اهم الحلول للتحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية التي من شأنها تأمين رأس المال، التخطيط لدخول اسواق جديدة، او حتى تقديم منتجات مبتكرة.

3- التعرف على استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية التي تتوافق مع واقع سوق العمل العراقي.

4- معرفة وإختيار البدائل الاستراتيجية التي تتماشى مع متطلبات سوق العمل.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى مناقشة القضايا الاساسية التي تواجهها المنظمات في نظام تخطيط الموارد البشرية باعتبار وظيفة التخطيط من اهم الوظائف الادارية في المنظمة، وحلها سعياً الى رفع مستوى فعالية اداء العنصر البشري وكفاءته.

الاطار النظري

اولاً. تخطيط الموارد البشرية

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تعددت التعاريف وتنوعت المفاهيم بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية، وهذا الاختلاف والتنوع منشأه من التباين في الخلفيات العلمية والفكرية للباحثين والمفكرين في مجال الفكر الاداري. فقد عرفه (الصحاف، 1997) على انه "هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية والعمالة المطلوبة المتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الوظائف البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير وغيره." كما عرفه (بوزيد، 2020) على انه "عملية منظمة وموضوعية وشاملة متكررة تنظر الى المستقبل من خلال عملية التنبؤ تراعي فيه ظروف واحتياجات المنشأة وأوضاع السوق والمجتمع."

يتناول هذا البحث تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي، أي نظام تخطيط الموارد البشرية من قبل الحكومة. في عصر العولمة، هناك ادعاءات متزايدة بأن الطريق إلى تحقيق الميزة التنافسية يمر عبر الناس. في الحالة التي تكون فيها نفس الموارد غير البشرية في شكل تمويل ومواد خام ومصانع وتكنولوجيا وأجهزة وبرمجيات متاحة للمنظمات المتنافسة، فإن الفرق في الأداء الاقتصادي بين المنظمات يمكن أن يعزى إلى الاختلاف في أداء المنظمات المتنافسة والقوى العاملة في المنظمة.

ومن ثم فإنه يبرر منطق تخطيط وتطوير العاملين في وحدات المنظمة المختلفة لتحقيق الأهداف المرسومة.

يعد تخطيط الموارد البشرية وتطويرها كوظيفة للإدارة أمراً ضرورياً للغاية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولتحقيق الأهداف المرسومة لا بد من التخطيط للموارد المختلفة، بما في ذلك الموارد البشرية والمادية والوقت وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أن مهمة الإدارة هي الجمع بين الموارد المختلفة بطريقة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة (Hundley, 2007). يمكن أن يكون الأشخاص معقدين، والعمل معهم كمدير للموارد البشرية يمكن أن يكون معقداً بنفس القدر. وذلك لأنه لا يتعين عليك فقط التنقل بين القواعد والسياسات والإجراءات التنظيمية، ولكن يتعين عليك أيضاً التعامل مع مجموعة متنوعة من الشخصيات والاحتياجات والأزمات.

إن فهم بعض التحديات التي قد تواجهها في تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساعدنا على معالجتها بشكل أفضل عند ظهورها. ومن هذه التحديات هي: التعامل مع مواقف الموظفين التي تشمل الوساطة والتدريب وحتى الإجراءات التأديبية، والتنوع في مكان العمل؛ دمج إدارة الموارد البشرية مع خطط العمل أو الأهداف التنظيمية؛ توقع البيئة الكلية للمنظمة وإنشاء المعلومات ذات الصلة حول الموظفين الحاليين من بين آخرين (Mokey, 2012).

على المستوى الحكومي نتحدث عن نظام تخطيط القوى العاملة الذي يؤثر على أنشطة جميع عناصر ومجتمعات الدولة. أي أن الحكومة نفسها يجب أن تخطط قبل كل إدارة ومؤسسة للموارد البشرية المتوفرة في كافة الوظائف والمناطق. للحكومة الأولوية في كافة الأمور الثقافية والخدمية والاقتصادية والاجتماعية؛ لأن الحكومة تطغى على إمكانية نجاح الأعمال وتقديمها بتخطيطها. وعلى سبيل المثال فإن التخطيط في القوى البشرية العاملة في قطاع التعليم العالي هو إحدى هذه الحالات. يعد عدم التناسب بين أعداد المقبولين والخريجين في مراكز التعليم العالي مع احتياجات المجتمع وسوق العمل أحد التحديات الأساسية التي تواجهها الدولة في مجال إدارة رأس المال البشري.

والحل هو تصميم وإنشاء نظام لتخطيط الموارد البشرية على المستويين الوطني والحكومي. إلا أن دراسة القوانين الإدارية وقوانين العمل في هذا البلد تظهر الفجوة التشريعية في هذا المجال (زاندي وغفراني، 1402). ونظراً لإهمال هذه القضية في النظام الإداري والتوظيفي للدولة ونظراً لأهمية التنبؤ وتحقيق نظام تخطيط الموارد البشرية على المستويين الوطني والحكومي، فإنه من الممكن تحليل وشرح التحديات أو القضايا الرئيسية التي يواجهها قطاع الموارد البشرية. نظام تخطيط الموارد من قبل الحكومة من أجل المساعدة في حل هذه القضايا. وبناءً على ذلك، سوف نناقش أهمية واهداف

الرأس المال الفكري. ومن هنا فقد صنف الباحثون والمفكرون خصائص عملية تخطيط الموارد البشرية الى عدة تصنيفات. فقد ذكر (قرين علي، 2014) مجموعة من الخصائص منها:-

- خاصية العملية المفتوحة: تؤكد الدراسات والأبحاث بان المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي وهذا بدوره يؤثر على وظيفية تخطيط الموارد البشرية كونها عملية ديناميكية تتفاعل مع العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.
- خاصية العملية المتطورة المستمرة: العولمة وما تتبعها من تحديات تكنولوجية لها دور كبير ومؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية، إذ ان التأقلم والتماشي مع هذه التحديات يحتاج الى مزيد من التخطيط والتدريب ورفع الكفاءة للتعامل مع هذه التغيرات بشكل يساعد المنظمة على تأمين احتياجات المنظمة من المورد البشري في الوقت المناسب.

ثانياً. القضايا الأساسية والاستراتيجية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية

❖ التحديات التي يواجهها تخطيط الموارد البشرية

في الدول الغربية، شهد تخطيط الموارد البشرية وتنميتها كطريقة لإدارة الموارد البشرية تحولاً نموذجياً من النهج التحليلي الجزئي إلى النهج الاستراتيجي الكلي، ولكن في دولة نامية (مثل العراق)، فإن منظور المستوى الجزئي لم يتم استكشافه بالكامل ولم يتم تحليله بعد، بالإضافة إلى وظائف الموظفين التقليدية، حددت إدارة الموارد البشرية أدواراً جديدة من حيث عامل التغيير والشريك الاستراتيجي (أولريش، 2007). وبشكل مختصر يمكن اجمال بعض القضايا الأساسية الاستراتيجية التي تؤثر على وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

1. عدم تحقيق رؤية إستراتيجية

أن أول وأهم موضوع للحكومة العراقية في تخطيط القوى العاملة هو تحقيق رؤية استراتيجية، وهو ما لم يحدث بعد في الدول النامية، وهذا يعني إشراك قضايا الموظفين الجزئية (سواء في المنظمات الحكومية أو غير الحكومية) في التخطيط الكلي للمؤسسات.

من الضروري أن تقوم المنظمات بجذب وتوظيف موظفين جدد إلى جانب الاستكشاف المنظم لسوق العمل وفق سياسات توظيف محكمة مبنية على رؤية استراتيجية معتبرة، ويتم ذلك بشكل خاص عندما لا تجد المنظمة المواهب الداخلية من بين القوى العاملة المتاحة. ومن هنا تتطلع المنظمات في القطاعين العام والخاص إلى توقعات سوق العمل الأجنبية رؤية استكشافية لتجنب النقص في الموظفين، لذا عندما تنجح المنظمة في التنبؤ باحتياجات التوظيف الخارجية وتحديد مصادر العرض المحتملة من سوق العمل، يصبح من الأسهل توظيف العدد المناسب من الأشخاص في الوقت المناسب.

2. صعوبة التنبؤ بسوق العمل

تتنبأ العديد من المنظمات بانتظام بظروف سوق العمل المحلي وتوفر معلومات عن عرض العمالة لتكون متاحة في فترات واسعة غير ان الظروف المحددة لكل مجتمع تؤثر على توقعات المعارض من العمالة. على وجه التحديد، تعد معدلات الهجرة، ومستويات التعليم، والتطورات التكنولوجية، والطلب على مهارات محددة، وحالة البطالة، والسياسات الحكومية، وصورة الصناعة، وما إلى ذلك من العوامل التي تؤثر على توقعات عرض العمالة من المصادر الأجنبية

ويمكننا ان نستنتج من التعاريف اعلاه بان تخطيط الموارد البشرية هو احدى الوظائف الادارية التي تختص بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات) لبيان مدى الحاجة الحالية والمستقبلية للمورد البشري لتحقيق اهداف المنظمة الحالية والاستراتيجية.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية

يشار الى ان وظيفة ادارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف الادارية معنية بالتغيير والسبب في ذلك يعود الى ما فرضته العولمة والتحديات الاخرى مثل التغيير في الاحتياجات واختلاف تطلعات المستفيدين وغيرها من المعوقات الاخرى. لذا فان هذه الوظيفة معنية بتخطيط مواردها لغرض تطوير وتحسين ادائها. ولإنجاح ذلك، فان عملية التخطيط هذه يجب ان تقوم بدراسة وتحليل كافة المعارف والمعلومات اللازمة والكافية المتعلقة بادارة الموارد البشرية، وكذلك المعوقات التي تحول دون استخدام الموارد البشرية بالشكل الامثل. لذا تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في ما يلي:-

- من خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن للادارة العليا معرفة حجم القوى العاملة وما يتعلق بها من مواطن العجز او الفائض لغرض اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص سد العجز الحاصل في القوى العاملة و اعادة توجيه الفائض وتوزيعه على بقية الاقسام والشعب بشكل يؤدي الى تحسين الاداء.
- من خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن معرفة مدى الحاجة للمهارات والكفاءات والخبرات المطلوبة التي تتمتع بها الموارد البشرية، وما هي البرامج التدريبية اللازمة من اجل تخفيض التكلفة الناتجة من ترك القوى العاملة للوظيفة (الكلفة التعويضية للقوى العاملة).
- من خلال وظيفة التخطيط تتكون فكرة واضحة لدى الادارة العليا عن ابرز المعوقات والعوامل المؤثرة في عملية تنمية الموارد البشرية.
- من خلال وظيفة تخطيط الموارد البشرية تتمكن المنظمة من اعادة برمجة امكانياتها البشرية كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في اي وقت من الاوقات.

3. أهداف تخطيط الموارد البشرية

- توفير رأس المال الفكري في الوقت المناسب نوعاً وكماً .
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب .
- المحافظة على القوى العاملة في المنظمة والعمل على زيادة دافعتها للعمل .
- تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- يحقق تخطيط الموارد البشرية وضع ساسية محكمة لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

4. خصائص تخطيط الموارد البشرية

إن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تعد من اهم الوظائف الادارية المعقدة كونها تقوم على تحليل ما تحتاج اليه المنظمة من المورد البشري في الوقت الحاضر والمستقبلي، إذ انها تتأثر تأثيراً كبيراً بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عند عملية تقدير الحاجة الى

الحكومات العراقية تعزيز النظر الاستراتيجية والمتكاملة داخل حكومتها أكثر من أي شيء آخر. بمعنى آخر، إذا لم يكن مجلس الوزراء الحكومي متكاملًا ومتناسكًا، فلن يتمكن من التخطيط للقضايا الاستراتيجية للقوى العاملة في المجتمع. وهذه المشكلة في رأيي تتبع من عزلة أجزاء مختلفة من الحكومة، وهي أشبه بالجزر المعزولة، ولا تستطيع تحقيق رؤية موحدة لتخطيط القوى العاملة.

فمثلاً إذا كان تخطيط النظام التعليمي في الحكومة (دور وزير التربية ووزير التعليم العالي والبحث العلمي) لا يتوافق مع تخطيط نظام العمل في الحكومة (دور وزير العمل)، ولا يمكن أن نتوقع أن يتم تنسيق مدخلات ومخرجات هذه الأنظمة وتحقيق النتيجة المرجوة. ويؤدي هذا إلى عدم حاجة سوق العمل إلى التدريب المقدم للقوى العاملة المحتملة، أو أن القوى العاملة ذات الخبرة التي تترك نظام التعليم لا تستطيع الوصول إلى العمل المناسب.

2. التنبؤ بسوق العمل بالنسبة للمنظمات

أن حل هذه المشكلة يكمن في تحسين سياسات الدعم الحكومية لمختلف قطاعات سوق العمل البشري. بمعنى آخر، يجب على الحكومة أن تضع سياسات تجعلها جاذبة للناس للعمل في الأمور المساندة والخدمات التي تتناول مصالح المجتمع بأكمله، وأيضاً أن يتم تعويض خدماتهم في المواقف الصعبة مثل الأزمات الصحية حتى يتمكنوا من الحصول عليها. متحفز، مندفع. والحل الآخر هو الدعم المتوازن للقوى العاملة في كافة القطاعات الحكومية.

في رأيي، السبب وراء مغادرة مجموعة أو أكثر من مجموعات الموارد البشرية للبلاد ونقص الموظفين في المجالات ذات الصلة هو عدم وجود دعم حكومي متوازن لجميع قطاعات المجتمع. يجب أن يكون التخطيط الحكومي والسياسة العامة بحيث يكون هناك، أولاً وقبل كل شيء، متقدمون لوظائف جميع الخدمات المطلوبة في المجتمع ويتم تعويض خدماتهم بشكل مناسب (أذربيجان وآخرون، 2008). وإذا لم تتجح الحكومة في هذين المجالين، فالسبب بالتأكيد هو عدم التصميم على تقدير قوة العمل في المجتمع، وإنفاق موارد البلاد على أشياء أخرى غير احتياجات المجتمع نفسه.

3. الدعم والتأمين

أن حل هذه المشكلة الأساسية في هذا الخصوص بالنسبة للحكومة العراقية يتمثل في أمرين:

الأمر الأول: تدريب وتأهيل الكوادر الطبية والصحية التي تقدم الرعاية الصحية والخدمات الطبية بشكل كافٍ يتناسب وطبيعة الأمراض و حجم الإصابات الحاصلة بين أفراد الشعب العراقي،

الأمر الثاني: ضرورة حث الحكومة العراقية الممثلة بوزارة الصحة العراقية على توفير المستلزمات الطبية اللازمة وخصوصاً الأدوية للحالات المستعصية لتجنب سفر غالبية المرضى من الشعب العراقي الى خارج البلاد.

ومن الواضح أنه بدون نظام صحي صحيح، لا يمكننا أن نتوقع سوق عمل صحي متكامل. ولذلك، فإن هذه القضايا مهمة وحيوية مما جعلت ضعف الحكومة في صحة سوق العمل واضحاً. وهذا يدل على أن السياسات الاستراتيجية للحكومة العراقية فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة، على الأقل في قطاع الصحة (وبشكل عام في سوق العمل الخدمي والمساند)، تنطوي على إشكاليات.

(Acharya and Tripathi, 2017). ولذلك في رأيي أن إحدى القضايا الأساسية التي تواجه نظام تخطيط الموارد البشرية والتي يجب على الحكومة حلها هي جعل سوق العمل قابلاً للتنبؤ به بالنسبة للمنظمات. وهذا يعني أنه في غياب الاستقرار من الحكومة، على سبيل المثال، عدم الاستقرار في انتشار التكنولوجيا، في التدريب المتوازن لجميع مهارات القوى العاملة، في سياسات الشؤون الخدمية ورفاهية المجتمع، في مخرجات التعليم. النظام، وما إلى ذلك، يمكن تحليل سوق العمل للمنظمات ولن يكون التنبؤ. وإذا حدث ذلك فإما أن تخطئ المنظمات في توفير الموارد البشرية التي تحتاجها وفق خطتها الاستراتيجية، أو أن بعضها لا يجد القوى العاملة المناسبة في سوق العمل.

3. ضعف الدعم والتأمين

هناك قضية أخرى يجب على الحكومة العراقية معالجتها وهي الدعم والتأمين لدعم الحياة العملية والشخصية للناس في المجتمع. الصحة العامة وهو الدور الذي تقوم به وزارة الصحة، تعني إدارة التهديدات التي تهدد صحة المجتمع، مع إيلاء اهتمام خاص للسياق الاجتماعي للمرض والصحة. الهدف من الصحة العامة هو تحسين الحياة من خلال التركيز على الوقاية من الأمراض أو علاجها، ورصد الحالات، وتعزيز السلوكيات الصحية. ويجب تحديد أدوار وواجبات هذه الوزارة بوضوح. رؤية هذه الوزارة هي بلد خال من الأمراض المستعصية او على الأقل الحد والوقاية منها. ولا يمكن تحقيق ذلك دون التخطيط السليم للموارد البشرية (تقرير الصحة العالمية، 2006؛ من موكي، 2012).

يعاني العراق، مثل العديد من البلدان النامية، من عدم توفر الخدمات الطبية وعدم كفاءة وقدرة العاملين في مجال الرعاية الصحية لتقديم الخدمة المطلوبة، مما يخلق عدم تطابق بين عبء المرض والقوى العاملة الصحية المتاحة لتقديم الرعاية الصحية في البلاد

4. زيادة نسبة الهجرة الداخلية

تعد الهجرة الداخلية أيضاً قضية أساسية لتخطيط القوى العاملة في البلاد. بمعنى آخر، تهاجر القوى العاملة من المناطق الأصلية إلى مناطق غير السكان الأصليين، وهناك خلل في عرض العمالة في المناطق المختلفة؛ أي أن بعض المناطق والمحافظات تواجه فائضاً في العمالة وبعض المناطق تواجه نقصاً في العمالة.

بالإضافة إلى الحالة التي ذكرتها أعلاه بشكل عام، هناك قضايا ثانوية أخرى تتعلق بالهجرة الداخلية، مثل الهجرة الموسمية، والتي يجب على الحكومة وجهاز تخطيط الموارد البشرية إيجاد حلول لها. على سبيل المثال، تعتبر هجرة العمالة الموسمية عاملاً يلقي بظلاله على حياة جزء مهم من المجتمع، وبالتحديد سكان الريف (سلماني وآخرون، 2010). وتخلق هذه المشكلة عبئاً إضافياً على المناطق التي يمكن أن تستوعب المهاجرين وتجعل من الصعب تقديم الخدمات المناسبة لمختلف شرائح المجتمع (تسليمي وآخرون، 2016).

ثالثاً. الحلول الشاملة والمتكاملة لتحسين وظيفة تخطيط الموارد البشرية

1. عدم تحقيق رؤية إستراتيجية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية

إن مشكلة عدم تحقيق رؤية استراتيجية واضحة من قبل الحكومة العراقية لتخطيط الموارد البشرية تتفاقم يوماً بعد يوم مما يؤدي الى زيادة نسبة العاطلين عن العمل. لحل هذه المشكلة، يبدو أن على

4. الهجرة الداخلية

تمت مناقشة في هذا المقال أن أحد الرؤى الرئيسية للحكومة لنظام تخطيط القوى العاملة يجب أن يكون التركيز على القضاء على الحرمان والتنمية المتوازنة لمختلف قطاعات ومناطق المجتمع. تشمل القضايا الأساسية التي تمت مناقشتها أشياء مثل:

- (1) تحقيق الحكومة لرؤية استراتيجية لإشراك القضايا الدقيقة للموارد البشرية في التخطيط الكلي للمنظمات.
- (2) جعل سوق العمل قابلاً للتنبؤ به بالنسبة للمنظمات، (3) تدريب الموظفين بجميع المهارات التي يحتاجها المجتمع.
- (4) دعم القوى العاملة ودعمها في الأزمات الاجتماعية.
- (5) تحسين الصحة العامة للمجتمع.
- (6) التنمية المتوازنة لمختلف قطاعات ومناطق المجتمع، (7) منع الهجرة الخارجية.
- (8) منع الهجرة الداخلية.
- (9) الاهتمام الشامل بجميع وظائف المجتمع لتحقيق النمو المتوازن للقوى العاملة فيها.

❖ التوصيات:

وبناء على بعض المصادر المتاحة تم تقديم حلول جزئية لتحسين نظام تخطيط الموارد البشرية، والتي يمكن إدراجها في جدول أعمال الحكومات أو المنظمات التابعة لها. وفي هذا الصدد، يجب على الحكومة الاهتمام بالمكونات التالية:

- (1) الأهداف والخطط والواجبات القانونية للهيئة التنفيذية واستراتيجيات وسياسات تنفيذ الأنشطة.
- (2) مراجعة وتحليل الوضع الحالي للموارد البشرية للسلطة التنفيذية.
- (3) تقدير الاحتياجات والمتطلبات (الكمية والنوعية) نظام القوى العاملة وفق استراتيجيات المعمول بها.
- (4) مقارنة الوضع الحالي للقوى العاملة مع الاحتياجات الفعلية للهيئة التنفيذية (الوضع المثالي) وتحديد توازن القوى العاملة (رصيد أو فائض أو نقص).
- (5) التحقق من حالة إمداد القوى العاملة بالموارد البشرية من المصادر الداخلية والخارجية للهيئة التنفيذية لحل مشكلة النقص في القوى العاملة.
- (6) ضبط الخطوات التشغيلية لتنظيم القوى العاملة في الجهاز التنفيذي للوصول إلى حالة التوازن (منظمة الإدارة والتخطيط لمحافظة أربيل، 2019).

وبطبيعة الحال، قد لا تكون الحلول المذكورة أعلاه هي الحل لجميع التحديات والقضايا المذكورة في هذه المقالة، أو قد يكون بعضها أكثر أهمية ويجب التحقيق فيها بشكل شامل.

المصادر

- اذربيجاني، كريم، الطيبي، سيد كامل، وهنري، نفيصة. (2008). العوامل المؤثرة على هجرة اليد العاملة في إيران. البحوث الاقتصادية الإيرانية، 13(40)، 59-75.
- بن بوزيد، رضوان. (2020). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير/جامعة محمد بوضايف المسيلة/الجمهورية الجزائرية.

ويمكن للحكومة العراقية حل هذه المشكلة إذا تم التخطيط لها بشكل صحيح في منظومة الموارد البشرية، حيث قامت العديد من الدول المتقدمة بحل هذه المشكلة من خلال عملية تخطيط للموارد البشرية بشكل يساير التحديات والتغيرات الحاصلة في مجال القوى العاملة، إذ أن حل هذه المشكلة يكمن في نمذجة تصرفات الدول المتقدمة.

بالطبع، لهذا، ينبغي اختيار نموذج التنمية للبلدان التي لديها أكبر قدر من التشابه الثقافي والاقتصادي مع البلد. والحل الآخر هو عمل التخطيط المناسب لكل منطقة من مناطق الدولة على أساس قدرات المنطقة نفسها وعدم جعلها تحرم منطقة ذات إمكانات صناعية عالية وتتمتع منطقة أخرى لا تملك قدرة كبيرة في هذا الصدد الكثير من الصناعات والمشاكل مثل التلوث، وتعاني من ارتفاع الكثافة السكانية. وينطبق الشيء نفسه على الإمكانات الأخرى مثل قطاعات الخدمات. بالإضافة إلى الحالة التي ذكرتها أعلاه بشكل عام، هناك قضايا ثانوية أخرى تتعلق بالهجرة الداخلية، مثل الهجرة الموسمية، والتي يجب على الحكومة وجهاز تخطيط الموارد البشرية إيجاد حلول لها. على سبيل المثال، تعتبر هجرة العمالة الموسمية عاملاً يلقي بظلاله على حياة جزء مهم من المجتمع، وبالتحديد سكان الريف (سلماني وآخرون، 2010). وتخلق هذه المشكلة عبئاً إضافياً على المناطق التي يمكن أن تستوعب المهاجرين وتجعل من الصعب تقديم الخدمات المناسبة لمختلف شرائح المجتمع (تسليمي وآخرون، 2016). ولحل هذه المشكلة هو أن تقوم الحكومة بالاستثمار في الوظائف الخدمية في مناطق مختلفة من البلاد، وخاصة في المناطق الريفية، لخلق فرص عمل دائمة للناس ومنع هجرتهم. ومن هذه الحالات الاستثمار في قطاع السياحة، الذي للأسف شبه مدمر في العراق، ولا يدخل السياح الأجانب إلى هذا البلد. كما انخفض عدد السياح المحليين، وقد يكون ذلك بسبب سوء الظروف المعيشية (تدهور الوضع الاقتصادي للناس وكذلك شحة المياه في الأهور التي تعد من أبرز المناطق السياحية بعد العتبات المقدسة).

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات:

الغرض من إدارة الموارد البشرية في بنية المجتمعات هو جذب الموارد البشرية بما يتوافق مع الاحتياجات والحفاظ على رأس المال البشري وتحسينه واستخدامه بشكل منتج لتحقيق الأهداف التنموية للدولة، وهو ما يركز على السياسات العامة للدولة. النظام الإداري الموجه نحو العدالة في جذب الموارد البشرية والاستمرار في خدماتها وتحسينها، كما أن معايير وحدائق أساليب اختيار الموارد البشرية من أجل جذب الموارد البشرية القادرة والملتزمة والكفاءة وتجنب ضيق الأفق والمواقف التي لا طعم لها وغير المهنية، ينبغي توفير سياق للنمو الروحي للموارد البشرية وتحسين معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، فضلاً عن إنشاء أساس لجذب وصيانة القوات المتخصصة في المقاطعات الأقل نمواً والمناطق المحرومة (منظمة الإدارة والتخطيط في أربيل المحافظة، 2019).

- تسليمي بابلي، أمين، خوداوردی زاده، صابر، تیموری، سجادی، وبهشتی، کریم. (1396). دراسة العوامل التي تؤثر على هجرة العمالة الداخلية باستخدام الانحدار اللوغاريتمي في إيران (مع التركيز على العوامل المتعلقة بمنطقة الوجهة). وقائع المؤتمر الوطني الحادي عشر لرواد التقدم.
- حبيب الصحاف (1997): معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي إنجليزي "ديسينزو، أغاروالا، وروبنز، ستيفن. (1395). برنامج الصحة البشرية. ترجمة حسين أبطحي وحشمت خليفة سلطاني. طهران: منشورات فوجان.
- زندى، آزاده، وغفراني، فهيمه. (1402). دراسة مشروع قانون خطة التنمية السابعة (62): النظام الوطني لتخطيط القوى العاملة (اقتراح الإضافة إلى المادة 106) (19155). تقارير الخبراء الشهرية لمركز أبحاث المجلس الإسلامي.
- سلمانى، محمد، رضوانى، محمد رضا، بورتاهارى، مهدي، وفيسى، فرزاد. (1390). دور هجرة اليد العاملة الموسمية في معيشة الأسر الريفية (دراسة حالة: مدينة ساروفاباد - محافظة كردستان). أبحاث الجغرافيا البشرية، 43(77)، 111-127.
- العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- قرين علي (2014) : التنمية الإدارية في الج ا زئر واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، كلية
- محموديان، حسين، ومحموديان، سراج الدين. (1397). دراسة حالة الهجرة الداخلية والتحضر في إيران مع التركيز على الفترة 2015-2015. صندوق الأمم المتحدة للسكان، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة طهران.
- مكتبة لبنان ناشرون، ط 1، بيروت، لبنان.
- منظمة الإدارة والتخطيط لمحافظة أربيل (2019). دراسة وتحليل وضع الموارد البشرية للهيئات التنفيذية لمحافظة أربيل (نهاية عام 2018). وكيل لتطوير الإدارة ورأس المال البشري.
- Acharya, S. K., & Tripathy, S. K. (2017). Manpower Planning and Strategic Change. Himalaya Publishing House.
- Handley, C. M. (2007). Strategic Human Capital Planning Information Systems and Performance: The efficacy of manpower position requirements forecasting in the public sector. University of Maryland University College.
- Muoki, T. K. (2012). Challenges of human resource planning at the ministry of public health and sanitation (Doctoral dissertation.)
- Ulrich, D. (2007). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for Results. Human Resources Management, 36, 303-20.