

## ظاهرة العاملين المؤقتين

### ( الدور المتنامي في ظل العالمية )

م. د. غني دحام الزبيدي  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

#### المستخلص

يتناول البحث ظاهرة استخدام العاملين المؤقتين من قبل منظمات الاعمال بشكل متنامي والتي امست إحدى ابرز ملامح الاستراتيجية المعاصرة لادارة الموارد البشرية. وقد أعتد المنهج الوصفي التحليلي في التصدي لمشكلة البحث التي تمحورت حول الجدال الدائر بشأن ظاهرة الاستخدام المؤقت وابعادها والتحديات التي يمكن ان تواجهها ادارة الموارد البشرية جراء ذلك. وتكمن أهمية البحث في كونه من البحوث النادرة التي تتصدى لظاهرة الاستخدام المؤقت في بيئة الاعمال العراقية. اما ابرز أهدافه فهي وضع تاطير نظري للاستخدام المؤقت. كما تم استعراض واقع الاستخدام المؤقت في سوق العمل العراقي. اما ابرز الاستنتاجات التي خرج بها البحث فتمثل في ان استخدام العاملين المؤقتين امست ظاهرة ذات بعدا عالمياً واتجاهاً حديثاً في الاستخدام ناجمه عن التطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات على نحو خاص والتناقص الحاد في الانشطة التقليدية. وتوصل البحث الى جملة من المقترحات لعل ابرزها تشجيع تأسيس شركات خاصة تعنى بالاستخدام المؤقت في العراق .

#### Abstract:

The research intended to take into consideration the phenomena of employing the temporary employees through the business organization increasingly, which has become one of the most apparent features of the contemporary strategy of the human resources management. It depends on the analytical descriptive Approach to meet the research problem which has been focalized around the dispute praising regarding the phenomena of the temporary employment and its dimensions and challenges which can be faced by the management of human resources as a result .The importance of the research is represented as one of rare research which confronts to the phenomena of the temporary employment in the Iraqi business environment. The most prominent objectives represented in establishing the theoretical framework for the temporary employment.and it has been pointed out to the reality of the temporary employment in the Iraqi labor market. The most prominent conclusion is the process of employing the temporary employees has become an international phenomena which has modern direction in the employment .the research has reached a bulk of suggestions which one of them encourage the establishing of private companies which should be specialized in the temporary employment in Iraq.

## المقدمة

أصبحت الحاجة لاستخدام قوة عمل أكثر مرونة تأخذ حيزا مهما ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لاسيما في مجال الاستخدام، بغية تعزيز دور المورد البشري في إيجاد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ولعل الاستخدام المؤقت إحدى أبرز ملامح الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، وربما يتقاطع هذا التوجه مع ما تبنته تلك الإدارة من اعتبار المورد البشري أهم موارد المنظمة وأن استقراره والمحافظة عليه وأشعاره بالأمان لضمان التزامه وولائه يأتي في مقدمة أولوياتها، والتي تتجزع عبر استخدام العاملين بشكل دائم. ألا أن شروط لعبة المنافسة والتحديات البيئية المتسارعة التي تواجه منظمات الأعمال قد يتطلب خرق بعض القواعد التي سارت عليها إدارة الموارد البشرية وإعادة تعريف لبعض المفاهيم المتعلقة بالاستخدام. ومهما يكن فإن منظمات الأعمال في مواجهتها للضغوط والتحديات البيئية تعتمد إلى إجراء تغييرا تكتيكيًا وأحيانًا استراتيجيًا للأحفاظ بقدرتها على التنافس.

وتتمثل مشكلة البحث بالجدل الدائر بشأن تنامي ظاهرة استخدام العاملين المؤقتين عبر إثارة مجموعة من التساؤلات عن العوامل المؤثرة فيها ومزاياها والتحديات التي تخلفها، أما أهمية البحث فتكمن في كونه من البحوث النادرة التي تتصدى لظاهرة الاستخدام المؤقت، ويهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أبرزها تقديم دراسة نظرية عن الاستخدام المؤقت، وتقديم بعض المقترحات عن إمكانية استثمار الاستخدام المؤقت في سوق العمل العراقي، وقد استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي في تناول مشكلة البحث، كما تم استعراض عدد من الدراسات السابقة الحديثة التي تناولت الاستخدام المؤقت. ويتضمن البحث أطارا نظريا عن الاستخدام المؤقت ومفاهيمه واستعراض تجارب منظمات الأعمال في العالم في هذا المجال، ودور وكالات الاستخدام المؤقت في تلبية حاجة منظمات الأعمال من العاملين المؤقتين، ومزايا استخدام العاملين المؤقتين والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية من جراء استخدامهم، فضلا عن استعراض واقع سوق العمل العراقي وطبيعة الاستخدام المؤقت في العراق أو ما يطلق عليه (العقود المؤقتة)، وأخيرا تم التوصل إلى تقديم مجموعتين من المقترحات الأولى تخص سوق العمل العراقي التي نامل أن تساهم في إيجاد توجهات جديدة فيه، والثانية تتعلق بمقترحات للباحثين لتناول ظاهرة الاستخدام المؤقت.

## أولا- منهجية البحث

1. مشكلة البحث: تتلمس مشكلة البحث الجدل بشأن تنامي الاعتماد على العاملين المؤقتين من قبل منظمات الأعمال، وما ينجم عن ذلك من تحديات قد تواجه تلك المنظمات، لعل أبرزها ظهور مناخ وعلاقات عمل جديدة، وزيادة الصراع على مستوى العاملين نتيجة شعورهم بالتحديات الناجمة عن هذا النوع من الاستخدام وأبرزها فقدان الأمان الوظيفي (Noe&others,2003:190) و (Melchionno, 1999:31) و (Burgess&Connell, 2006:132). ولم تكن المنظمات العراقية بمنأى عن استخدام العاملين المؤقتين أو ما يطلق عليه محليا العقود المؤقتة وما ينجم عن ذلك من تداعيات، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:
  - أ. ماهي العوامل التي ساعدت على تنامي ظاهرة استخدام العاملين المؤقتين؟ وهل تشكل بديلا عن الاستخدام الدائم؟
  - ب. ما أهمية استخدام العاملين المؤقتين والمزايا التي تحصل عليها منظمات الأعمال من جراء استخدامها؟
  - ت. ماهي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية جراء تزايد استخدام العاملين المؤقتين؟
  - ث. هل يمكن استثمار اليات الاستخدام المؤقت في سوق العمل العراقي؟

## 2. أهداف البحث: يهدف إلى تحقيق الآتي:

- أ. وضع تاطير فكري لموضوع استخدام العاملين المؤقتين بما يساهم في سد جزء من النقص في المكتبتين العراقية والعربية.
- ب. تسليط الضوء على المزايا التي تحصل عليها منظمات الاعمال التي تستخدم العاملين المؤقتين.
- ت. تشخيص التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية من اجراء استخدام العاملين المؤقتين.
- ث. استكشاف واقع الأستخدام المؤقت في سوق العمل العراقي والمشاكل التي يعاني منها وصولا الى وضع المقترحات المناسبة التي نأمل ان تعزز هذا النوع من الاستخدام.

### 3. أهمية البحث

يساهم البحث في ارتياد منطقة بحثية نادرا ما تم تناولها بالرغم من كونها حقلا مهما من حقول إدارة الموارد البشرية، ففي الوقت الذي يأخذ استخدام العاملين اهتماما واسعا في جانيه الأكاديمي والعملية ضمن البحوث والدراسات الغربية، الا اننا على النقيض من ذلك نرى شحتها في المكتبتين العراقية والعربية .

اما على المستوى التطبيقي نأمل ان يساهم البحث في لفت انتباه القائمين على التخطيط للموارد البشرية العراقية الى كيفية استثمار الايدي العاملة بشكل مؤقت اذا ما عجز الأستخدام الدائم عن استيعابها وتلمس الحلول التي يمكن أن تصاحب هذا النوع من الأستخدام، وبما يعزز من استقرار سوق العمل العراقي واستثمار الكفاءات والمهارات التي يحويها.

### 4. أسلوب البحث وأدواته

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي في تناول البحث عبر استعراض الإطار النظري له وتفسيره في ضوء منهج ادارة الموارد البشرية. وقد تم جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالاطار النظري بالاعتماد على الكتب و الدوريات الخاصة بادارة الموارد البشرية وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، اما فيما يتعلق بسوق العمل العراقي والمتعاقدين المؤقتين اذ تم التنسيق مع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية- قسم التشغيل المهني للحصول على بعض البيانات والمعلومات.

### ثانيا- بعض من الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

#### 1. الدراسات السابقة

##### أ- دراسة (Deuglas&Motwani,1996)

عنوان الدراسة: العاملين المؤقتين: التأثير على المشرفين وتطبيقات ادارة الموارد البشرية.

تختبر الدراسة تاثير استخدام العاملين المؤقتين على أنشطة الموارد البشرية بضمنها استقطاب العاملين وتدريبهم، بالاعتماد على المسوحات والبيانات الماخوذه من قبل الرابطة الوطنية لخدمات العاملين في الولايات المتحدة وتحليلها، وكانت ابرز نتائج الدراسة هي:

ان اعادة الهيكلة والتقليص التي قامت بها الشركات في الثمانينات تطلب منها اعادة النظر في استراتيجيات التوظيف بهدف الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وتبينت تلك الشركات سياسات توظيف الدائم للمهارات الاساسية الجوهرية وترك الوظائف الثانوية للعاملين المؤقتين، فضلا عن ان استخدام الايدي العاملة المؤقتة قد زادت من اعباء المشرفين.

##### ب- دراسة Melchionno,1999

عنوان الدراسة: تغيير قوة العمل المؤقتة اداريا، مهنيا وتقنيا في صناعة خدمة التجهيز الشخصية. اعتمدت الدراسة على الاحصاءات عن حجم الايدي العاملة المؤقتة من خلال مكتب العمل في الولايات المتحدة (LBS) ووكالات تجهيز الخدمات المؤقتة، وصنفت الدراسة العاملين المؤقتين بحسب مهنتهم للفترة من (1996-2000) واتجاهاتها المتوقعة في عام (2006) من زيادة او

نقصان في نسب كل مهنة، وكان من ابرز نتائج الدراسة، ان هناك زيادة ملحوظة في استخدام المهن التقنية وتراجع اعداد العاملين المؤقتين في مجال الادارة والسكرتاريا .

### ت- دراسة Trade union congres

عنوان الدراسة: وكالات العمل المؤقت عبر دول الاتحاد الاوربي.

تناول البحث تحليل الاحصاءات للعاملين المستخدمين من خلال لوكالات الاستخدام المؤقت، حيث اتضح ان هناك نحو (7) ملايين عامل قد تم توظيفهم خلال تلك الوكالات وقد شكلوا مانسبته (1.9%) من مجمل العاملين في دول الاتحاد الاوربي، اما اهم المؤشرات التي خرجت بها الدراسة فهي ان العاملين المؤقتين في المتوسط هم اكثر شبابا، ولكن اقل تعليما، وان دخولهم في العمل المؤقت هو للحصول على وظيفه ثابتة، وان اغلبهم يعملون في قطاعي الصناعة والبناء.

### ث- دراسة Burgess&Connell,2006

عنوان الدراسة: العمل المؤقت وادارة الموارد البشرية: قضايا، تحديات واستجابات.

سعى البحث الى دراسة التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية نتيجة استخدام الايدي العاملة المؤقتة والاستجابات المطلوبه من هذه الادارة، ذلك بالاعتماد على بعض الدراسات التي اجريت في استراليا وانكلترا وتحليل نتائجها، ويختبر البحث ثمانية اسئلة اساسية عن سبب الرئيس لاستخدام الايدي العاملة المؤقتة بدل الدائمة، وكان من ابرز نتائج تلك الدراسة هي: ليس هناك منظور واحد او استراتيجيية تنظيمية ثابتة لاستخدام الايدي العاملة المؤقتة وان هناك الكثير من الفروق ظهرت في مهارات العاملين المؤقتين، كما ان من المحتمل حصول تحالفات استراتيجية بين وكالات الاستخدام وبعض منظمات الاعمال بشأن استخدام الايدي العاملة المؤقتة.

### ج- دراسة Gleason,2006

عنوان الدراسة: ظل قوة العمل، تصورات عن العمل المؤقت في الولايات المتحدة، اليابان

واوربا .

الدراسة ذات طابع نظري وقد تناولت ملامح العمل غير القياسي (المؤقت) في الدول الثلاث باعتبار ان استخدام العاملين المؤقتين تمثل احدى التحديات التي تواجه سوق العمل في الولايات المتحدة،واليابان واوربا، مما اثار العديد من التساؤلات في تلك البلدان، بشأن اي من العاملين بإمكانهم ان يتوقع مساره المهني، وخلصت الدراسة الى ان النظام الاجتماعي لم يدعم العمل المؤقت بشكل كامل في تلك البلدان .

### ح- دراسة David &Others, 2006

عنوان الدراسة: تغير عالم العامل المؤقت: التأثير المحتمل للتشريعات على الموارد البشرية.

تحاول الدراسة معرفة اثر التشريعات التي اعتمدت في بعض البلدان على استخدام العاملين المؤقتين، وقد اعتمدت الدراسة على المعلومات المأخوذه من مسوحات تم جمعها من (24) قوة عمل للمدة مابين (1997-2003)، ومن (6) مستخدمين للايدي العاملة المؤقتة و (17) وكالة لتجهيز العاملين المؤقتين، وقد اظهرت نتائج تحليل الدراسة بان الزيادة في استخدام العاملين الدائمين ارتفعت نسبتها الى (27%) ما بعد اجراء التشريعات في حين كانت النسبة (22%) ما قبل التشريعات.

## 2- خلاصة بنتائج الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

- أ- افرزت الدراسات السابقة تنامي الاعتماد على العاملين المؤقتين لاسيما في منظمات الاعمال الغريبة.
- ب- اتضح ان هناك تنامي لدوروكالات الاستخدام المؤقت في رقد منظمات الاعمال بحاجتها من العاملين المؤقتين .

- ت- يعد استخدام العاملين المؤقتين من التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية وسوق العمل.
- ث- اعتمدت اغلب الدراسات السابقة على البيئات والمسوحات الماخوذه عن مكاتب العمل ووكالات العامل المؤقت.
- ج- اما مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي فقد تمثلت بالأحاطة بأسلوب التصدي لمشكلة الدراسة واستخدام الأدوات المناسبة.

### ثالثا- مفهوم العاملين المؤقتين

تستخدم مرادفات من قبل المعنيين في أدبيات إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية بشأن التسميات التي تطلق على العاملين المؤقتين منها: (Temporary Employees) (Temporary Workers)، أو العاملين بوقت جزئي (Part-Time Workers)، أو العمال العرضيين (Contingent Workers)، وهناك من يطلق عليه باستخدام العامل لمرة واحدة (disposable worker) والتوظيف عند الطلب (on call employment). (Douglas & Motwani, 1996; Melchionno, 1999:31) و (DeCenzo & Robbins, 1996:129).

وكل ما مر ذكره من مرادفات تشير الى ارتباط المستخدم بمنظمة معينة بشكل مؤقت يتم الاتفاق عليه بين الطرفين بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال وسيط، حيث يبرم عقد بين الطرفين يحدد بموجبه حقوق المستخدم المؤقت وواجباته وشروط استخدامه.

ويعرف العاملين المؤقتين بانهم العاملين الذين لا يتم استخدامهم لوقت تام أو مواقع منتظمة، ويكون توظيفهم عبر وكالات تقديم المساعدة المؤقتة أو بشكل مباشر من قبل المستخدم (Baru & others, 2001:44). وعرف (Biggs & others, 2006:191) العامل المؤقت بأنه الفرد الذي يكسب مكافآته النقدية بموجب العقد من العمل الذي أسس من قبل المستخدم (رب العمل) ولفتره محدوده. اما وحدة الموارد البشرية المؤقتة وهي جزء من قسم الموارد البشرية في جامعة كنتاكي الامريكية فقد ابلغت الراغبين في الاستخدام المؤقت لديها بالاتي: "ان عمك يمكن ان يلغى في اي وقت ولاي سبب، انها مسؤوليتك لابلاغ الموارد البشرية المؤقتة عندما تنهى اي مهمة، الفشل في ابلاغ الموارد البشرية المؤقتة سيؤدي الى الفصل من الجامعة كاستقالة طوعية" (University of Kentucky, 2007:7). ويصف البعض العاملين المؤقتين بانهم اولئك الذين يتم استخدامهم عبر وكالة الاستخدام المؤقتة (سواء بوقت جزئي أو كلي) والتي تهيبه فرصه العمل لهم ويحصلون على اجورهم من تلك الوكالة وليس المنظمة التي تستخدمهم، ولا يشملون بالكثير من المنافع المالية كالتأمين الصحي، والإجازات المدفوعة، والراتب التقاعدي (Melchionno 1999:31).

وتصنف المدرسة اليابانية لادارة الاعمال المؤقتة بحسب المدة التي يقضيها الفرد في المنظمة، ومنهم العاملين بيومية أو العمل النهاري (Day Workers) وهم العاملين الذين تقل مدة استخدامهم عن الشهر، اما (Temporary Workers) وهم العاملين الذين يتم استخدامهم بعقود تستمر اكثر من شهر ولكن اقل من السنة ويتم استخدامهم مباشرة من قبل الشركات، وهناك العاملين بوقت جزئي (part-time workers) والذين يعملون اقل من (35) ساعة في الاسبوع، واخيرا العاملين المرسلين (Dispatched workers) وهم العاملين بعقود مؤقتة ويرسلون من قبل وكالات المساعدة المؤقتة (Houseman & Osawa, 1995:10).

ولا بد من الاشارة الى ان اشكال الاستخدام المؤقت للعاملين تتنوع من بلد لآخر ومن صناعة لآخرى، طبقا لترتيبات وحاجات الاستخدام واستراتيجياته (Burgess & Connell, 2006:6). الا ان استخدامهم كان ابتداء لمواجهة التقلبات قصيرة الامد لاسيما في مجالات إدارة المكتب والسكرتاريا، ومن ثم ازداد استخدام العاملين المؤقتين ليغطي مدى أوسع من المهن شملت توظيف الممرضات، مبرمجي الحاسوب والمكتبات (DeCenzo & Robbins, 1996:129).

ومن الجدير بالذكر ان استخدام العاملين المؤقتين لم يكن اتجاها حديثا كليا، فالكثير من منظمات الاعمال قد استعانت بشكل او باخر بالايدي العاملة المؤقتة عبر مسارها الزمني، الا ان اللافت للنظر اتساع الاعتماد على العاملين المؤقتين ولمختلف الوظائف التي كانت حكرًا على المستخدمين في الملاك الدائم.

- وفي ضوء ما تقدم يمكن تمييز العاملين المؤقتين عن العاملين على الملاك الدائم بالآتي:
- أ. يتم استخدام العاملين المؤقتين من خلال وكالات تقديم الخدمة المؤقتة او مكاتب للتشغيل بانشطة مؤقتة قد تصل الى يوم وتمتد لسنة او اكثر.
  - ب. يحق للمنظمة التي تستخدم الموظف المؤقت انهاء خدماته في أي وقت ولا يترتب له على تلك المنظمة اية حقوق.
  - ت. لا يتمتع العاملين المؤقتين بالمنافع الاضافية التي يحصل عليها العاملين على الملاك الدائم كالتقاعد، والضمان الصحي، والضمان الاجتماعي، والإجازات المدفوعة.
  - ث. قد تشمل الانشطة التي يؤديها العاملون المؤقتون جميع الانشطة التي يمكن ان يمارسها الموظف على الملاك الدائم.
  - ج. يستلم الموظف المؤقت اجوره من الوكالة او المكتب الذي سهل له الحصول على الوظيفة وتستقطع منه نسبة عن خدماتها.
  - ح. يمكن ان يصبح الموظف المؤقت على الملاك الدائم للمنظمة اذا وجدت ان هذا الاستخدام يصب في مصلحة العمل ولا يمكن الاستغناء عنه، وقد يكون ذلك دافع لكثير من العاملين للقبول بالاستخدام المؤقت.
  - خ. التمييز بين الاشكال المختلفة للاستخدام المؤقت لا زالت تتطلب المزيد من الفحص والدراسة.

#### رابعا- اهمية العاملين المؤقتين

انبثق مفهوم قوة العمل المزدوجة او السير باطارين (two-tire work force) تعد من بين ستراتيجيات التوظيف التي جاءت على خلفية اعادة الهيكلة والتقليص التي حصلت في ثمانينات القرن الماضي فضلا على الحاجة الى تغير سريع في كلف الرقابة والسوق من خلال استخدام المهارات على الملاك الدائم للانشطة الجوهرية (Core) والاعتماد على الايدي العاملة المؤقتة للنهوض بالانشطة الثانوية (Periphery) في منظمات الاعمال (Douglas&Motwani, 1996) و (Seta & others, 1999:49). وقد تعاضم اعتماد منظمات الاعمال على هذا النوع من الاستخدام لا سيما الغربية منها، اذ تشير التقديرات بان صناعة الخدمة المؤقتة تنامت منذ عام 1981 وفي عام 1996 اصبح (9) من اصل (10) عمال تجهزهم المؤسسات الخدمية هم من المستخدمين المؤقتين، وطبقا لأحصاءات مكتب العمل في الولايات المتحدة الامريكية (BLS) ان نسبة استخدام العاملين المؤقتين من المرجح ان تصل (53%) خلال عام 2006 لتؤشر اسرع صناعة نامية في الاقتصاد الأمريكي (Melchionno,1999:25).

كما وتشير تقديرات الحكومة الأمريكية بانه في عام 1997 كان هناك نحو مليون موظف يعملون في وظائف مؤقتة في قطاع الصناعة لوحده ونحو مايقارب من (2.3) مليون فرد في مجمل القطاع الاقتصادي (Noe&others,2003:189). وفي تقديرات حديثة فان وكالات الاعمال المؤقتة ومن ابرزها وكالة (Kelly Services) توظف يوميا مامقداره نحو (1.5) مليون فرد في اعمال مؤقتة، فيما تشير الاحصاءات بان هناك مايقارب (34) مليون فرد يعملون في نوع من الاعمال العرضية ويودون وظائف مثل أعمال السكرتاريا، موظفي مبيعات، عمال خط تجميع وربما الأكثر مفاجاة في هذه الاعمال هو توظيف اطباء، محامين ومهندسين وموظفي مصارف في أنشطة مؤقتة، وتشير التقديرات بان (17%) من العاملين الدائمين في (Aligned fiber's) قد عملوا مرة على الاقل كمعاملين مؤقتين (Seta & others, 1999:49) و (Noe&others,2003:189). وتتويجا لأهمية استخدام العاملين المؤقتين فان كبريات الشركات

العالمية مثل (Motorola, TRW, Merrill Lynch, control Data, and IBM) اعتمدت على الاستخدام المؤقت لسد جزء من الحاجة للموظفين. و كترجمة مالية لاهمية استخدام العاملين المؤقتين تشير التقديرات بان (90%) من منظمات الاعمال الغريبيه تستخدم بعض أنواع من الخدمات المؤقتة حققت من خلالها وفورات مالية قدرت بنحو (7) مليارات دولار تمثل التخفيض في تكاليف الرواتب المدفوعة (DeCenzo & Robbins, 1996:83).

اما في اليابان فقد تم التوسع في استخدام الايدي العاملة المؤقتة مما يعكس حالة من التحول في سوق العمل الياباني التي تبنت مفهوم الاستخدام مدى الحياة منذ الحرب العالمية الثانية فقد اتجهت اخيرا الى خيار العمل المؤقت (Gleason, 2006:1-3)، اذ تشير التقديرات بان العاملين المؤقتين يشكلون (11%) من نسبة الاستخدام في مجمل سوق العمل الياباني (Houseman & Osawa, 1995:10).

ولاهمية العمل المؤقت وتنامي تبنيه من قبل الكثير من منظمات الاعمال، فان هناك نصائح تقدم للذين يرومون الحصول على عمل مؤقت وكترويج لهذا النوع من الاستخدام لحصولهم على فرص اوضمان استمرارهم او تثبيتهم فيه ومنها: (Seta & others, 1999: 50)

- اظهر الروح التجارية، انظر لموقعك كإحدى الجهود والفرص والتحديات.
  - طور المهارات المعروفة، كن لبقاً.
  - سوق نفسك، فعندما تكون قد طورت نفسك روج لها بشكل خاص.
  - ادرك بان موقعك هو في الحقيقة لاضمان فيه لكن افترضه عمل دائم.
  - تمتع بالمنافع التي يقدمها عمك من خلال موقعك الوظيفي.
- ولعل من اسباب زيادة الاهتمام باستخدام العاملين المؤقتين في المرحلة الراهنة يتمثل بالاتي:
- (Gleason, 2006:1-3)

- استمرار التغييرات في مجال اعادة الهيكلة للاقتصاديات، وتوجه برامج التنمية نحو التكنولوجيا المتقدمة وعصر المعلوماتية، فضلا عن زيادة مستوى التعويضات المدفوعة للعاملين لذا يتم اللجوء الى العاملين المؤقتين.
  - يعد العاملين المؤقتين كمصدات (Buffer) لتغييرات السوق، كارتفاع مستوى الاجور او كساد الصناعة او تهديدات المنافسة ومايتطلبه ذلك من تخفيض في اعداد العاملين. ومستويات الاجور المدفوعة لهم والمتمثلة بعدم دفع المزيد من التعويضات الى العاملين.
  - استخدام الشباب والنساء كعاملين مؤقتين، وهو ناجم عن حاجة مثل هذه الفئات الى العمل المؤقت والابتعاد عن الارتباط بعمل دائم.
- وفي دول الاتحاد الاوربي هناك نمو متزايد في استخدام الايدي العاملة المؤقت والطلب عليه اذ يعد القطاع العام المستخدم الاكبر للايدي العاملة المؤقتة لمواجهة التزايد في انخفاض الموازنات المالية، والتوجه نحو الخصخصة، (Burgess & Connell, 2006:129)
- ان ضخامة اعداد الذين يعملون في اعمال مؤقتة في الغرب وربما يكون ذلك احدى ثمرات اعادة الهيكلة restructure ونتائج تقليص حجم منظمات الأعمال downsizing، والتكنولوجيا المتنامية بوتائر لا يمكن تخيلها، فضلا عن بحث هذه المنظمات عن التميز والمنافسة الحادة والرغبة في رفع الأعباء المالية والإدارية عن كاهلها واحتفاظها بالمرونة عبر استقطاب الايدي العاملة الكفوءة عند الحاجة والتخلص منها عند تحقيق غاياتها طالما ان سوق العمل يعج بوفرة الايدي العاملة ومن شتى الاختصاصات والخبرات، وهذا الاتجاه وقد ولد تنامي الطلب على الاستخدام المؤقت.

يوضح ذلك الجدول رقم (1) النمو المتوقع في استخدام العاملين المؤقتين بحسب المهن في الولايات المتحدة طبقا لاحصاءات مكتب العمل، ويتضح من خلال الجدول ان المهن المتعلقة بتقنية المعلومات تعد من اكبر الوظائف نموا، فيما يتوقع ان تحتل مهن التسويق والمبيعات المرتبة الثانية محققة زيادة بنسبتها (78%)، وتراجع المهن الادارية التقليدية التي يستخدم فيها العاملين المؤقتين

كاعمال السكرتاريا وادارة المكاتب وهذا التوجه يفصح عن تزايد الاعتماد على الاستخدام المؤقت لتشمل اكثر المهن اهمية في المنظمات الحديثة.

## جدول (1)

النمو المتوقع للمهن لاستخدام صناعة تجهيز الخدمة الشخصية في الولايات المتحدة الامريكية خلال 1996 والمتوقع عام 2006 مع نسبة التغيير

المهن	1996	المتوقع 2006	نسبة التغيير (المتوقعة 1996-2006) (%)
محلي أنظمة، مهندسين، وعلماء	13:255	29:578	123
مهن التسويق والمبيعات	96:657	172:285	78
مشغلين، بنائين، وعمال	655:126	1:162:252	77
مهن التصليح، والحرف، وضبط الإنتاج	131:581	222:923	69
المهندسين	28:089	47:052	68
مهن صيد السمك، والغابات، والزراعة	11:447	19:155	67
الوظائف الادارية	57:193	94:669	66
المهن الخدمة	250:271	378:998	51
التقنيين والمهن وذات الصلة بالدعم	146:083	216:686	48
مهن دعم الإدارة	96:303	130:933	36
مهن الدعم الإداري بضمنها الكتب	1:061:336	1:443:041	36
جميع العمال الحرفيين الآخرين	12:272	20:534	67

Source: Melchionno, Rick, (1999) The changing temporary work force: Managerial, professional and technical workers in the personnel supply services industry, Occupational Outlook Quarterly I Spring ,p:28.

وتقوم بعض الدول بتشجيع العمل المؤقت ضمن سياساتها العامة للأستخدام، إذ تقدم اليابان حوافز أفضل للنساء المتزوجات للعمل في وقت جزئي او وظائف مؤقتة ولطلاب الثانوية كاعافاتهم من ضرائب الدخل، اي الفرد الذي يحصل على (13000) دولار سنويا يعفى من ضرائب الدخل. (Houseman & Osawa, 1995:13)، وعلى الرغم من كون المدرسة اليابانية في الادارة تتبنى التوظيف مدى الحياة الا انها شجعت الاستخدام المؤقت وهو يعبر عن تحول كبير وربما يكون استجابة لظروف بعض شرائح المجتمع الياباني من النساء وطلبة الجامعات وكما يتضح من الجول رقم (2) إذ بدء استخدام منظمات الاعمال اليابانية للعمل المؤقت منذ عام 1982 وبوتائر متصاعدة.

## جدول (2)

نسب العاملين غير المنتظمين في اليابان للفترة من 1982-1992

السنوات	العاملين المؤقتين واليومي		العاملين بوقت جزئي والطلبة	
	المؤقتين	اليومي	الوقت الجزئي	العاملين والطلبة
1982	7.9	3.7	-	11.0
1987	8.9	3.1	4.1	10.1
1992	8.4	2.8	4.8	11.3



Source:Houseman&Osawa,1995, part-time and temporary employment in Japan, Monthly Labor review.

### خامسا- وكالات تجهيز الخدمة المؤقتة

توجد بشكل عام ثلاث وكالات للتوظيف أو لأستخدام للعاملين Employment Agencies وهي الوكالات العامة Public Agencies والوكالات الخاصة Private Agencies والاستشارات الإدارية Management Consultant، فالنوع الأول مكون لمساعدة الأفراد الباحثين عن عمل وكذلك المنظمات في إيجاد الأفراد المناسبين وهي مؤسسة من قبل الدولة، اما الوكالات الخاصة فهي مكاتب توجد في الدول ذات الاقتصاد الحر تقدم الخدمات لجذب الأفراد في المواقع العليا ممن يمتلكون مهارات متخصصة ومؤهلات عالية للعمل في مواقع العليا في المنظمات وتقدم هذه الوكالات خدمات متكاملة ابتداء من الإعلان لقاء اجر تستوفيه من الفرد العامل او من أصحاب الأعمال أو مناصفة ويتوقف ذلك على عرض العمل أما الاستشارات الإدارية فهي وكالات متخصصة في المساعدة على الحصول على الأفراد العاملين لاشغال المواقع الإدارية الوسطى (عباس وعلي، 2003:75).

وتضطلع وكالات الاستخدام المؤقت بمهمة التوسط بين طالبي العمل والمنظمات التي تطلب استخدامهم (Burgess&Connell,2006:130)، وتقدم خدماتها للأفراد الراغبين بالتوظيف على أساس مؤقت وتبرز أهميتها في مواجهة التقلبات في الحاجة للموظفين على المدى القصير، وبينما كانت الحاجة التقليدية للعمالة المؤقتة في مجال المكاتب الإدارية أصبح من السعة ليغطي مدى أوسع من المهن كتوظيف الممرضات، ومبرمجي الحاسوب، والمكاتب بالإضافة الى السكرتاريا (DeCenzo& Robbins 1996:129).

ويرى البعض ان وكالات تقديم الخدمة المؤقتة ليست مجرد مصدر لتجهيز العاملين المؤقتين، لكن في الحقيقة فان العاملين المؤقتين يعملون لدى تلك الوكالات وتعار خدماتهم الى طالبي الخدمة (المستخدم) لأشغال وظيفة مؤقتة خلال العطل أو فصول الذروة، وتقوم بعض الوكالات بالدفع للعاملين الذين توظفهم، فيما تقوم بمهنة التحاسب مع الشركة الزبونة واستيفاء الرسوم لقاء خدماتها، وفي الغالب فان العمال المؤقتون يستلمون مايعادل (72%) من الاجر المقرر لهم، وطبقا للجمعية الوطنية لخدمات التوظيف المؤقت فان العامل الذي يستلم (\$7.20) بالساعة فان اجره المقرر في العقد هو ( \$10) حيث تخصص رسوم تعادل (\$2.80) للشركة التي قدمت خدمة التوظيف المؤقت. (Melchionno, 1999:25-26). وتنامى دور وكالات العمل المؤقت في دول الاتحاد الاوربي بشكل كبير اذ وظفت تلك الوكالات اكثر من (7) ملايين عامل شكلوا مانسبته (1.9%) من الايدي العاملة المستخدمة في دول الاتحاد خلال عام 2001 فقط (Trades Union, 2005:10). ويوضح الجدول رقم (3) عدد العاملين في بعض دول الاتحاد الاوربي من خلال وكالات العمل المؤقت ونسبهم من مجمل الاستخدام في تلك الدول خلال الاعوام (1999، 2003، 2002، 2001) حيث جاءت كل من فرنسا والمملكة المتحدة وهولندا في مقدمة الدول الاوربية التي تستخدم العاملين المؤقتين.

أما في اليابان وطبقا للمكتب الياباني للأحصاءات فان وكالات المساعدة المؤقتة منعت من العمل في اليابان منذ عام 1947 لان المسؤولين اليابانيين استغلوا جميع قوة العمل للمجهود الحربي، الا ان تلك الوكالات اجيزت مرة اخرى عام 1985 وقد نشطت هذه الوكالات بشكل سريع لتقديم خدماتها في سوق العمل الياباني (Gleason, 2006:10) ، حيث بلغت حصة الوكالات من مجمل الاستخدام في اليابان ( 0.3 %) حتى عام 1992 (Houseman&Osawa, 1995:12). وطبقا لمعلومات مؤسسة كندي يشير دليل المؤسسات التنفيذية المؤقتة بلغت مايزيد على (230) شركة أمريكية متخصصة في الوظائف المؤقتة الادارية، والمهنية، والتقنية، حيث تضاعف العدد أكثر من خمس مرات منذ 1990. (Melchionno, 1999: 26). وتحرص وكالات تقديم الخدمة أو المساعدة المؤقتة تصعيد جهودها لاستقطاب الراغبين في العمل المؤقت، حيث تتضمن طريقة الاستقطاب وضع الإعلانات في الصحف، والمجلات التجارية وعلى صفحات مواقع على الإنترنت، ويوصف الكثير من الذين عملوا من خلال وكالات الاستخدام المؤقتة بأنهم لا يرغبون بمهن طويلة الاجل أو بوقت كلي، لظروفهم الخاصة، كطلاب الجامعات، والمتقاعدين، وربات البيوت (Werther, Jr & Davis, 1996: 198-199). وقد تتولى الكثير من وكالات استخدام العاملين المؤقتين جميع الأنشطة التي يفترض ان تقوم بها ادارة الموارد البشرية بداء بالاستقطاب، والمقابلة وتدقيق المهارات، والبحث عن الخلفية وتدقيق المصادر، واختبار الصفات الشخصية، ومن ثم تحيل المرشحين المؤهلين الى الشركات الزبونه التي طلبت تلك المهارات، وتستعين بعض منظمات الاعمال الصغيرة بوكالات الاستخدام المؤقت لتقوم بمهمة الاختيار لها كونها قد لاتملك ادوات مقنعة أو اساس لاختيار العاملين المناسبين والذين ربما يتحولون الى عاملين دائمين، وقد بنت بعض شركات تجهيز المساعدة المؤقتة علاقات تعاونية مع بعض الشركات لملء الطلبات عبر جلب المرشحين من الشركات الأخرى (Melchionno, 1999:25).

والكثير من وكالات تجهيز الخدمة المؤقتة تدرب العاملين قبل ان ترسلهم الى الشركات الطالبة وبذلك تقلل من كلف التدريب وتسهل الانتقال لكل من العاملين والشركة التي تستخدمهم، فمثلا عندما وقعت شركة (United Parcel Service(UPS) عقدا مع وكالة تجهيز خدمة المؤقتة لتزويدها بموظفي ادخال البيانات فان الوكالة صممت كمبيوتر كالموجود لدى (UPS) لتدريب العاملين الذين سترسلهم الى الشركة والموظف سوف لن يرسل لها دون حصوله على مستوى اكيد من الكفاءة في العمل، كما قامت شركة (Nike) للأحذية الرياضية بنفس الترتيبات مع احدى وكالات الخدمة المؤقتة لتزويدها بالعاملين لحزم الاحذية، فيما عملت بعض منظمات الاعمال على ايجاد وكالة اعمال

مؤقته داخلها كما فعلت شركة (AT&T) اذ تضم مجموعة العاملين المؤقتين والذين يتم تحريكهم من قسم لآخر اعتمادا على الطلب لخدماتهم (Noe&others,2003:189-190).

ومن هنا يتضح الدور الكبير الذي تقوم به وكالات العمل المؤقت فضلا عن كونها واسطة لايجاد فرص العمل لطالبيه فانها باتت تلعب ادوار اكبر عبر تنمية العاملين وتطويرهم وصيانة المهارات النادرة والمناورة بها بحسب حاجة الشركات عبر ايجاد قنوات سريعة للأستخدام ويات وجود مثل هذه الوكالات يكتسب حضورا وأهمية استثنائية لاسيما في سرعة التحولات وحاجة السوق والتحديات البيئية التي تجابه منظمات الاعمال اليوم .

## جدول (3)

يوضح عدد العاملين من خلال وكالات العاملين المؤقتين في بعض دول الاتحاد الاربوي

الدولة العضو	السنة	عدد العاملين في الوكالات المؤقتة	عمال الوكالة المؤقتة كنسبة من الاستخدام الكلي
النمسا	1999	24, 277	%0.7
بلجيكا	1999	62 ,661	%1.6
ايرلندا	1999	9000	%0.6
الكسمبورغ	1999	6,065	%3.5
البرتغال	1999	45,000	%1.0
الدنمارك	2001	30, 565	%1.1
هولندا	2001	169,000	%2.8
اسبانيا	2001	110,000	%0.7
فنلندا	2002	12,620	%0.5
فرنسا	2002	570,000	%2.7
المانيا	2002	336,295	%0.9
ايطاليا	2002	89,532	%0.36
المملكة المتحدة	2002	600,000	%2.6
السويد	2003	28,696	%0.7

Source:The EU Temp Trde:Temporary agency Work cross the European Union,2005,p10, www.tuc.org.uk.

**سادسا- مزايا استخدام العاملين المؤقتين:**

يمكن ان تحصل منظمات الأعمال على مزايا مهمة جراء اعتمادها على استخدام العاملين المؤقتين، ولا تقتصر المزايا على تلك المنظمات بل تمتد لتشمل العاملين المؤقتين انفسهم وتنعكس ايضا على مجمل سوق العمل، وتتمثل مزايا استخدام العاملين المؤقتين بالآتي:

1. تخفيض كلف الاستخدام: يساهم استخدام العاملين المؤقتين في تخفيض كلف الاستقطاب

وتقليل وقت البحث عن المستخدمين المطلوبين، وتحرير منظمات الاعمال من كثير من

الاعباء المالية والادارية والتي تشمل المنافع المتمثلة بالعاية الصحية، والراتب

التقاعدى، والتأمين على الحياة، والتأمين على البطالة محسوبة بنسبة (40%) من قائمة

الراتب، لذا رفعت خطة الموارد البشرية لـ McDonnell Douglas من نسبة استخدام

العاملين المؤقتين من (4.3%) الى (15%)، وتمكن بعض المستخدمين الامريكين من

توفير (800 مليون دولار نتيجة تخفيض الكلف المرتبطة بالاستخدام، وحينما تكون الحاجة

ضرورية للعاملين المؤقتين لاسيما مع زيادة اعباء العمل الذي يتطلب تشغيل العاملين

الدائمين وقت اضافي مما يترتب عليه تكاليف اكبر او تطلب بعض الانشطة تعليم بعضهم

مهارات تتطلب كلف اضافة لذي تتم الاستعانة بالعاملين المؤقتين

(Seta&others,1999:49) و(Burgess&Connell,2006:131) و(Biggs&others,2006:191).

فمنظمات الاعمال تستعين بوكالات تجهيز الخدمة المؤقتة لاستقطاب العاملين واختبارهم

وتدريبهم وبذلك ترفع كثير من الاعباء التي يفترض ان تقوم بها ادارة الموارد البشرية

فضلا عن التكاليف المرتبطة بها، كما ان المنظمات التي تستخدم العاملين المؤقتين غير

ملزمة بدفع المنافع الاضافية التي تدفع الى العاملين لديها على الملاك الدائم.

2. توفير المرونة للمنظمة وللمستخدمين المؤقتين: يسهم استخدام العاملين المؤقتين بتوفير

المرونة لمنظمات الاعمال عبر مواجهة التحولات في الطلب على السلع والخدمات التي

تتطلب الاستخدام بكفاءة، وسد النقص الحاصل نتيجة غياب بعض العاملين الدائمين او

تمتعهم باجازات، فضلا عن سهولة تسريح العاملين المؤقتين عند انتهاء الحاجة لهم دون

ان تتحمل اية اعباء مالية او قانونية، ومن جانب اخر فان الكثير من المستخدمين يرغبون

بالعمل المؤقت نظرا للخيارات التي يوفرها كونه يناسب اسلوب حياتهم اليومية كحاجة

النساء الى العمل ومسؤولياتهن للعناية باطفالهن الصغار، وطلبة المدارس والجامعات

والذين يرغبوا بالعمل من خلال جداول العمل المرنة، ويرى الكثير من المستخدمين

المؤقتين ان العمل المؤقت يخلصهم من ضغوط الارتباط ويرونه أقل إرهاقا من التوظيف

الدائم. (Melchionno, 1999:31) و(Gleason,2006:7) و(Seta &others, 1999:50).

3. سد الحاجة للمهارات والاختصاصات النادرة: تحتاج منظمات الاعمال في احيان كثيرة

تخصصات او مهارات نادرة يصعب الحصول عليها او ايجادها بين العاملين المنتظمين

(الدائمين) والتي يمكن ان تجدها من خلال الاستعانة بالعاملين المؤقتين، فهم في

أغلب الأحيان قادرين على تحسين خبراتهم، اذ اتضح من المسح الذي اجرته الجمعية

الوطنية الامريكية لخدمات ملاك الموظفين المؤقتة عام 1994 ووجدت ان 66% من

العامل المؤقتين اكتسبوا مهارات إضافية جديدة، وبالتالي فان العمل المؤقت يمكن أن

يكون طريق الوصول إلى مهنة جديدة، من خلال تعلم تشكيلة من المهارات خصوصا

تلك المطلوبة منها مما زاد من الطلب على خدماتهم. (Melchionno , 1999:31)

و (Houseman&Osawa,1995:13).

4. تشخيص مشاكل العمل بواقعية: يمكن ان يساهم استخدام العاملين المؤقتين في اعطاء التصورات الواقعية عن مشاكل العمل في المنظمات التي تستخدمهم نظرا لعدم تاثرهم بما يدور داخل المنظمة لذا سيعطون التصور الموضوعي عن تلك المشاكل والاجراءات التي تكون أحيانا ذات قيمة لحلها، ونتيجة لتعاملهم مع منظمات اخرى فانهم يمتلكون خبرة ناشئة من تعاملهم مع مشاكل قد تكون مشابهة في منظمات اخرى وبالتالي يمكن استخدام العاملين المؤقتين كقواعد مقارنة (Noe&others,2003:189).
5. تحفيز العاملين الدائمين: تحتاج منظمات الاعمال على الدوام الى دماء جديدة وخلق التباين بين العاملين وهذا ما يوفره استخدام العاملين المؤقتين الذي يساهم في حث العاملين الدائمين وتوجههم نحو العمل بجدية اكبر نظرا لشعورهم بإمكانية من يحل مكانهم في حالة تلوهم (Burgess&Connell,2006:131) اذ كشفت احدي الدراسات ان السبب الرئيس في العمل المؤقت لفئات كثيرة من العاملين هو للحصول على استخدام ثابت. (Trades Union,2005:11).
6. توفير فرص العمل: يمثل العمل المؤقت فرصة لبعض الباحثين عمل وبما يساهم في امتصاص جزء من البطالة في سوق العمل ويحل كثير من المشاكل الناجمة عنها، كسد جزء من الطلبات العائلية المتسارعة، الا ان بعض العاملين المؤقتين قد تصل رواتبهم السنوية إلى (100,000) دولار وهي تفوق ما يحصل عليه نظرائهم في الوظائف الدائمة، وطبقا للمسح الذي أجراه ملاك تكنولوجيا متقدم في كاليفورنيا إن أجرة الساعة لعمال تكنولوجيا المعلومات يصل إلى أكثر من (200) دولار في الساعة في حين إن معظم الاختصاصيين يكسبون بين (36-65) دولار في الساعة. (Melchionno1999:31)

## ثامنا- التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية جراء استخدام العاملين

### المؤقتين

على الرغم من المزايا الكثيرة التي يمكن ان تحصل عليها منظمات الاعمال من جراء استخدام العاملين المؤقتين، الا انها في ذات الوقت تمثل احدي اكبر التحديات التي يمكن ان تواجه ادارة الموارد البشرية في المرحلة الراهنة كونها تضع الكثير من ستراتيجياتها وتوجهاتها وبالتالي الفلسفة التي تتبناها في حالة من التناقض، اذ تسعى ادارة الموارد البشرية الى بناء والتزام العاملين وضمان مشاركتهم وانغماسهم في المنظمات التي يعملون بها عبر اشعارهم باهميتهم، وخلق الاستقرار، والأمان الوظيفي لديهم والذي يعني عدم تخلي المنظمة عنهم في حال تعرضها لظروف وتحديات السوق والمنافسة، ولعل السؤال الاكثر اهمية والذي يمكن ان يطرح هنا كيف توازن ادارة الموارد البشرية بين توجهات واخلاقيات المهنة وتبني العمل المؤقت على نحو متزايد؟ ونعتقد ان الاجابة على هذا السؤال تكتنفه صعوبة كبيرة، فتغير اخلاقيات اللاستخدام والظروف المرافقه لها هي احدي سمات العصر الراهن، مما يجعلنا نتساءل مرة اخرى هل تغير ادارة الموارد البشرية من سياساتها وتتكيف مع هذه الموجه التي هي انعكاس لتطورات الاستخدام مما يتطلب منها ان تتعامل بطريقتين مختلفتين احدهما مع العاملين الدائمين والاخرى مع العاملين المؤقتين؟ ولا يقتصر هذا التحدي على العاملين المؤقتين بل يمتد الى العاملين الدائمين لشعورهم بالخوف على مستقبلهم مما يزيد من حالة الاحباط لديهم. ويمكن ان نشير الى بعض تلك التحديات وكالاتي:

1. تهديد الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية: تمثل وكالات العاملين المؤقتين تحدي كبير لوظيفة ادارة الموارد البشرية التي تسعى الى زيادة المشاركة والانغماس والاداء العالي في العمل (Burgess&Connell, 2006:132). فالعاملين المؤقتين لا يمكن تحفيزهم

- بنفس الأساليب التي تستخدم مع الآخرين لمعرفة ان وجودهم في المنظمة هو مؤقت وان استمرارهم مرهون بمدى الحاجة لهم، وبالتالي فإنها تحتاج الى استخدام آليات وتطبيقات مختلفة وربما تتميز بالتعقيد في مجال التحفيز والاحلاص في العمل والحاجة لتكثيف تطبيقات ادارة الموارد البشرية لتلائم هذا الوضع.
2. زيادة اعباء المشرفين :ان ضخامة عدد العاملين المؤقتين قد يزيد من اعباء المشرفين للمحافظة على المستويات المتوقعة من الانتاجية والجودة، وبالاخص تدريب العاملين المؤقتين يتطلب وقت اضافي للإشراف، او جهد اضافي من العاملين المنتظمين لذا فان الشركات التي تستخدم العاملين المؤقتين بحاجة لتكثيف تطبيقات ادارة الموارد البشرية لديها (Douglas&Motwani, 1996) لتشمل فئة العاملين المؤقتين.
3. خلق توتر في بيئة العمل بين العاملين المؤقتين والدائمين: قد تكون احدي افرازات العمل المؤقت خلق توتر في مكان العمل، اذ اشرت المسوحات بان (33 %) من العاملين الدائمين بأن الخدمة المؤقتة تمثل تهديدا لامنهم الوظيفي مما يؤدي الى مستويات منخفضة من التعاون بين الطرفين، وفي بعض الحالات يقود الى ازيمات داخل المنظمة اذا لم تدار العلاقة بين الطرفين على نحو افضل (Noe&others,2003:190)، من جانب اخر قد ينظر البعض من المستخدمين الدائمين الى المستخدمين المؤقتين كإعاقة في طريقهم للحصول على العلاوات، او المشاركة في اللجان، أو الحصول على اجور الوقت الاضافي، أو الشعور بالاستياء من بعض العاملين المؤقتين الذين قد يستلمون اجور تفوق اجورهم (Melchionno , 1999:31) وربما تكون ادارة المنظمة وادارة الموارد البشرية غير مهينة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالروح المعنوية والصراع الذي قد يحدث .
4. انخفاض مستويات الرضا لدى العاملين المؤقتين: ربما يكون أحد اكبر معوقات العمل المؤقت بالنسبة للكثير هو انخفاض مستوى الأمان الوظيفي فبالعمال المؤقتون ليس لهم ضمان للتوظيف الطويل المدى مما يثبط عزيمتهم، وحتى لأولئك الذين لديهم رغبة او حاجة أقل للتوظيف الدائم، وقد يواجهون بعض المشاعر السلبية حول عملهم (Melchionno ,1999:31) ، ففي دراسة اجريت في استراليا وجد ان عمال الوكالة هم اقل رضا من العمال الدائمين ولديهم مستويات عالية من عدم الاستقرار ( Burgess&Connell, 2006:132). ولأن العاملين المؤقتين لديهم خيارات محدودة في تحديد المهام التي يؤدونها، فقد يؤدون سلسلة مهام غير مترابطة، كما انهم في أغلب الأحيان يتسلمون تغذية عكسية محدودة عن إنجازاتهم؛ كونهم في الغالب ينتقلون بعد إكمال المشروع، فهم لا يهتمون بالرضا لرؤية تأثيرات جهودهم على المدى البعيد.
5. صعوبة دمج العاملين المؤقتين في المنظمات التي تستخدمهم: يواجه العاملون المؤقتون بشكل مستمر الحاجة للتكيف مع شخصيات وحالات عمل مختلفة اذ يتوجب عليهم اداء وظائف مختلفة (Melchionno , 1999:31) وقد يشعر العاملون المؤقتون بالاغتراب لأنهم ينعون احيانا من الإجماع او واللقاء مع نظرائهم الدائمين (Melchionno, 1999:31). وربما ينظر لهم البعض كمواطنين من الدرجة الثانية وكل ما تقدم يمثل صعوبات امام المعنيين في ادارة الموارد البشرية لمعالجة مثل هذه الاشكالات واشعار العاملين المؤقتين بالأمان مما ينعكس سلبا على ادايتهم.
6. لجوء بعض العاملين المؤقتين الى المحاكم: قد تتعرض منظمات الاعمال الى الملاحقات القانونية جراء استخدام العاملين المؤقتين نتيجة حصول اختلاف في وجهات النظر في تفسير عقود الاستخدام وتحصل مثل هذه المشاكل عند تسريحهم من العمل او انتهاء مدة العقد، اذ اجبرت شركة مايكروسوفت على دفع مبالغ تقدر ب (97) مليون دولار لحسم قضايا منتظرة طويلا لآلاف العمال المؤقتين الذين استخدمتهم من خلال وكالات العمل المؤقت حيث كانت منكرة حقوقهم ( Burgess&Connell,2006:130) .

**تاسعا- واقع العمل المؤقت في سوق العمل العراقي<sup>(1)</sup>**

يمثل سوق العمل مصدر الموارد البشرية المؤهلة والتي يمكن تاهيلها ليتم استخدامها من قبل القطاع العام او القطاع الخاص. وبعد العراق من البلدان التي لديها معدلات نمو سكاني مرتفعة، وخاصة ما بين الشباب، ومعدلات نمو مرتفعة لقوة العمل اذ تبلغ (2.4%) سنويا، اذ يدخل ما يقارب (170) الف فرد جديد الى سوق العمل كل سنة، وهذه المعدلات المرتفعة من النمو تشير ان استمرار هذا النمو المتسارع في قوة العمل سيزيد من عرض العمل وكما هو حاصل في الكثير من البلدان المجاورة للعراق (siteresources.worldbank.org).

وتفيد دراسة قام بها فريق من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ان عدد الطلبة المتوقع تخرجهم من الجامعات العراقية يتراوح ما بين (77898) خريجا في العام الدراسي (2005-2006) ومن المتوقع ان يصبح عددهم (95444) خريجا في العام الدراسي (2009-2010)، وكما هو معلوم فقد تم الغاء التوزيع المركزي للخريجين من الجامعات والمعاهد العراقية عام 1989، اذ بدأت ظاهرة بطالة الخريجين في سوق العمل العراقي، ويمكن تصنيف الخريجين من الجامعات والمعاهد العراقية من ناحية امكانية حصولهم على عمل الى ثلاثة اصناف.

**الصنف الاول:** الخريجين الذين تلتزم مؤسسات الدولة بتعيينهم مركزيا وهم من الاختصاصات الطبية والتعليمية ويشكلون (30%) من نسبة الخريجين.

**الصنف الثاني:** خريجو الكليات والمعاهد الذين يمثلون جزء من حاجة الدولة والقطاع الخاص المستمرة وتقع ضمن هذا الصنف اغلب التخصصات الهندسية وبعض الاختصاصات العلمية وحملة الشهادات العليا في اختصاصات مختلفة ويشكلون نسبة (27%) من الخريجين.

**الصنف الثالث:** خريجو الكليات والمعاهد التي لا تلتزم الدولة بتعيينهم لحاجتها المحدودة الى خدماتهم ويقع ضمن هذه الفئة اغلب الخريجين عاطلين وذلك لعدم امتلاكهم الخبرات التي تتطابق مع احتياجات سوق العمل ويشكلون حوالي نسبة (43%) من الخريجين (جريدة الزمان، الطبعة الدولية، 2007، العدد 2620). ونتيجة السياسة الخاطئة في الاستخدام التي سادت في العراق خلال الستينات والسبعينات والتركيز على القطاع العام في توظيف الخريجين مما افرز قوة عمل غير متوازنة وبطالة مقنعة في القطاع العام (Looney, 2005:2). وافاد تقرير المؤتمر الدولي الاول للاستخدام بشأن مستقبل الوظائف في العراق الذي عقد في 13 كانون اول عام 2004 بأشراف منظمة العمل الدولية (ILO) ضمن مجموعة تطوير الأمم المتحدة (UNDG)، وحضره ممثلين من وزارات العمل والتخطيط والتعاون الدولي فضلا عن المنظمات الدولية المعنية، فحص بتعمق الاستخدام المقلق غير المضمون الحالي ووضع سوق العمل في العراق، وان المسوحات التي حصلت عليها المنظمة اشرت بان حوالي (30%) من قوة العمل العراقية لحوالي (7) مليون عراقي هم عاطلين عن العمل بضمنهم (50%) من الشباب العاطل.

(United Nations, 2004: 5).

<sup>1</sup> - لم يتمكن الباحث من الحصول على البيانات او المعلومات الضرورية عن الايدي العاملة المؤقتة في العراق بسبب ضعف قاعدة البيانات عن العاملين المؤقتين لدى الوزارات المعنية .

وتقترب احصائيات وزارة التخطيط العراقية من تلك النسبة، إذ تشير ان نسبة البطالة في العراق قد تجاوزت (28%) من مجموع الأيدي العاملة، اما الدراسة التي قامت بها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية فقد اشارت بان نسبة (5%) من الشباب الذين تتراوح اعمارهم ما بين (18-25) سنة اغلبهم عاطلون عن العمل، كما أن البطالة التي تعيشها المرأة العراقية تشكل ظاهرة ملفته للنظر إذ بلغت (85%) بينما اشارت احصاءات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إلى أن (142) ألف عراقي ممن قدموا طلبات للحصول على العمل والمعونة الاجتماعية، فإن نسبة الخريجين الجامعيين الجدد من هذا العدد بلغت (65%) (www.menarport.com).

ومما يضيف اعباء على سوق العمل العراقي ان مصادره لا تقتصر على الخريجين من الجامعات والمعاهد العراقية، فهناك مصادر اخرى تضخ ايضا الى سوق العمل، إذ تقوم وزارة التربية بتخريج العديد من الخريجين من الاعداديات المهنية (الصناعية والتجارية والزراعية) ودورالمعلمين سنويا، فضلا عن اولئك الذين لم يتمكنوا من اكمال دراستهم المتوسطة او الاعدادية، او من الذين لديهم حرف او مهنة توقفت بسبب الظروف التي يمر بها العراق فهم يدخلون ضمن قوة العمل التي تبحث عن فرص العمل، ويبحث الكثير من المتقاعدين عن فرص عمل لتحسين دخولهم مما يشكلون ضغطا اضافيا في الطلب على الوظائف.

وتتولى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من خلال مراكز التدريب المنتشرة في مدينة بغداد والمحافظات في تسجيل العاطلين عن العمل لايجاد فرص عمل لهم والتي عادة ما تكون مؤقتة، وتاهيل البعض الاخر عن طريق زجهم في دورات تدريبية، وكما يتضح من الجدول رقم (4) ان مجموع ما تم تدريبهم في الدورات الخاصة بالحاسوب، وباللغة الانكليزية، واللغة العربية قد بلغ (11967) عاطل من الذكور والاناث خلال (2006 و2007) والنسبة الاعظم من هؤلاء المتدربين هم من محافظة بغداد، في حين كان هناك ضعف واضح في أنشطة التدريب في اغلب المحافظات، وبشكل عام فان مجموع من تم تاهيلهم خلال سنتين لا يتناسب مع حجم قوة العمل في سوق العمل العراقي الامر الذي يتطلب جهودا اكبر لتاهيل القادرين على العمل، من جانب اخر قد يعزف الكثيرين من العاطلين عن حضور برامج الدورات التدريبية لضعف الوعي باهمية التدريب.

ولم يكن العمل المؤقت بشيء جديد في العراق، الا انه لم يكن بالحجم الذ وصل اليه في السنوات الاخيرة، ويطلق على العاملين المؤقتين في العراق المتعاقدين او العاملين بعقود، وتتراوح مدة العقد سنتين في حدها الاعلى وغالبا ماتكون مع مؤسسات القطاع العام، بعد ان يقدم الشخص طالب العمل كفالة مالية ضامنة، وبحسب القوانين السارية ان الشخص المتعاقد الذي يستمر في العمل لاكثر من سنتين فمن حقه ان يطلب التعيين على الملاك الدائم على ان يكون عمره تحت 40 سنة (معلومات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مكتب التشغيل والتدريب المهني)، وبحسب احصاءات هيئة التشغيل في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية فان عدد المتعاقدين المؤقتين في عموم العراق يبلغ نحو (750) الف فرد يعملون في مختلف المؤسسات العراقية، وقدمت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية مقترح لشمول فئة المتعاقدين في الدوائر الحكومية بالضمان الاجتماعي من اجل حماية حقوقهم (جريدة الزمان، طبعة العراق، العدد: 2911، في 2008/2/7) ونعتقد ان اقرار هذا القانون سيساهم مساهمة فاعلة في التخلص من السلبات المرافقة للعمل المؤقت والتي ابرزها مشاعر العاملين السلبية تجاه العمل وضعف الانتماء للمنظمات التي يعملون بها.



## جدول (4)

نشاطات مراكز التشغيل والتدريب المهني في بغداد والمحافظات لتدريب العاطلين عن العمل خلال الاعوام 2006 و2007

المجموع		متدربي دورات اللغة العربية		متدربي دورات اللغة الانكليزية		متدربي دورات الحاسبة		مراكز التشغيل
اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	
2566	4106	119	425	971	1618	1476	2063	بغداد/ المركز
180	343	0	0	19	59	161	284	بغداد / الشعلة
31	81	0	0	13	20	18	61	بغداد / ابي غريب/ اللحم
229	267	13	9	27	25	189	233	بغداد / لزعرانيه
1	26	0	5	0	0	1	21	بغداد / مركز تدريب المعتصم
0	0	0	0	0	0	0	0	بغداد / مركز تدريب الوليد
0	0	0	0	0	0	0	0	بغداد / ابي غريب/ الغذانية
0	0	0	0	0	0	0	0	بغداد / الوزيرية
737	1058	0	0	229	377	508	681	مركز تدريب كركوك
140	310	0	0	64	160	76	150	مركز تدريب بعقوبه
7	50	0	0	0	4	7	46	البصرة خور الزبير
11	263	0	0	0	0	11	263	البصرة ابي لخصيب
87	139	0	0	45	77	42	62	مركز تدريب البصرة
29	82	0	0	18	62	11	20	مركز تدريب نينوى
156	139	0	0	0	0	156	139	مركز تشغيل السلیمانیه
16	20	0	0	0	0	16	20	مركز تدريب اربيل
121	291	0	0	14	0	107	291	مركز تدريب الكوت
28	304	0	0	5	130	23	174	مركز تدريب النجف
17	132	0	0	0	4	17	128	مركز التدريب المهني في الناصرية
4356	7611	132	439	1405	2536	2819	4636	المجموع
11967		571		3941		7455		المجموع الكلي

المصدر: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مركز التشغيل والتدريب المهني، قسم الاحصاء .

ويتضح من الجدول رقم (5) ان الاجر الشهري الذي يتقاضاه المتعاقدون المؤقتين او ما يطلق عليه العاملين بالعقود منخفض بدرجة كبيرة، اذ يحصل خريجو او حملة شهادة البكولوجيا على اجر شهري قدره (150) الف دينار وهو اعلى اجر يمكن ان يتقاضاه المتعاقدون في حين يحصل حملة شهادة الدبلوم والاعداديات المهنية على (125) الف دينار شهريا، اما خريجو الاعدادية فيحصلون على اقل اجر ويبلغ نحو (110) الف دينار. وبالمقارنة مع الاجور التي تدفع الى العاملين على الملاك الدائم تعد هذه الاجور منخفضة بدرجة كبيرة، فضلا عن ذلك فان المتعاقدون لا يحصلون على اية مخصصات اضافية او ضمانات كتلك التي يحصل عليها العاملين على الملاك الدائم، فضلا عن انحسار فرص العمل لدى القطاع الخاص او انها تكاد تكون معدومة، ونعتقد ان كل ما تقدم تعد ابرز العوامل التي فرضت توجه لدى الأيدي العاملة العراقية على الملاك الدائم لدى

القطاع العام، وبالتالي فان التوجه نحو العمل المؤقت هو بديل قد يكون غير محبذ لدى الايدي العاملة العراقية الا انه البديل المتاح للحصول على فرص العمل في سوق العمل العراقي، او هو السبيل المناسب للحصول على وظيفة دائمة مضمونة في نهاية المطاف .

## جدول (5)

ألاجور التي يتقاضها المتعاقدون المؤقتين في المؤسسات العراقية

التحصيل الدراسي	مقدار الأجر الشهري
بكلوريوس او مايعادلها	150 الف دينار
دبلوم وخريجو الاعداديات المهنية	125 الف دينار
الدراسة الاعدادية	110 الف دينار

المصدر: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مركز التشغيل والتدريب المهني

وتولى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من خلال مكاتب التشغيل والتدريب المهني في بغداد والمحافظات تسجيل العاطلين عن العمل وايجاد فرص عمل مؤقتة لهم، ويتضح من الجدول رقم (6) ان عدد الذين سجلوا للحصول على فرص عمل من الذكور والاناث في عموم محافظات العراق للفترة من 9-16 - 2003 ولغايه 31-10-2007 قد بلغ نحو (1122655) طالب وظيفة قد تم استيعاب نحو (210273) من كلا الجنسين في وظائف بعقود مؤقتة اي ان نسبة الذين تم تعيينهم بعقود يشكل (19%) من مجموع المسجلين وهو مايعكس ضعف قدرة المؤسسات العراقية الحالية عن استيعاب هذا العدد الكبير من قوة العمل وزيادة عرض العمل بالمقارنة مع الطلب عليه.

## جدول (6)

نشاطات تسجيل وتشغيل العاطلين بعقود مؤقتة للمدة من 16-9-2003 ولغايه 31-10-2007

ت	المحافظات	عدد المسجلين			عدد المشتغلين	
		الذكور	الاناث	المجموع	الذكور	الاناث
1	بغداد	212255	39681	251936	5818	768
2	تكريت	14121	1188	15309	3601	501
3	بعقوبة	60933	6421	67354	6252	699
4	كربلاء	37243	2668	39911	9433	190
5	النجف	61985	1598	63583	6051	8
6	الديوانية	83198	5957	89155	26117	146
7	الكويت	49567	5231	54798	12459	434
8	المنشي	24166	765	24931	2167	31
9	ميسان	61182	739	61921	26796	421
10	ذي قار	76452	5498	81950	47439	2410
11	البصرة	80076	3737	83813	18645	376
12	الفلوجة	7610	22	7632	4292	2
13	الرمادي	9935	42	9977	4625	3
14	بابل	67107	6796	73903	7639	4
15	نينوى	101255	6948	108203	12336	4196
16	اربيل	10446	1464	11910	435	86
17	سليمانية	12534	4851	17385	507	281
18	كركوك	47871	9777	57648	3210	1653
19	دهوك	1102	234	1336	181	61
	المجموع	1019038	103617	1122655	198003	12270
				210273		

المصدر: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مركز التشغيل والتدريب المهني، قسم الاحصاء .

**عاشرا- الاستنتاجات:**

1. ان تنامي اعتماد منظمات الاعمال على العاملين المؤقتين امست ظاهرة راسخة ذات بعد عالمي وهي تعبر عن الاتجاه الحديث في الأستخدام وليست تقليعه مؤقتة .
2. التطور التكنولوجي بشكل عام وتكنولوجيا المعلومات على نحو خاص قد ولد حاجات استخدام مؤقتة للعمل، وانتفاء الحاجة للاحتفاظ بقوة عمل كبيرة دائمة، فضلا عن ذلك تزايد عرض العمل مقابل تناقض حاد في الانشطة التقليدية.
3. تسعى الكثير من منظمات الاعمال الى تقليص تكاليف العمل المرتبطة بالاستخدام عبر اللجوء الى استخدام العاملين المؤقتين، والتخلص من تبعات استخدام الايدي العاملة الدائمة، والتمثلة بالمنافع الاضافية (كالتامين الصحي، والخطورة، والتقاعد وايام العطل المدفوعة... الخ ) فضلا عن سهولة تسريح العاملين المؤقتين بدون ضوابط او تبعات قانونية.
4. لا يقتصر استخدام العاملين المؤقتين على منظمات الاعمال في القطاع الخاص بل تمتد الى القطاع العام.
5. على الرغم من المزايا الكثيرة التي تحصل عليها منظمات الاعمال من جراء الاعتماد على العاملين المؤقتين الا ان هذا النوع من الأستخدام لا يخلو من تحديات قد تواجهها المنظمات.
6. هناك ازدياد واضح في عرض العمل في سوق العمل العراقي يقابله ضعف في الطلب على الايدي العاملة نتيجة ضعف فرص العمل ومحدوديتها واقتارها على القطاع العام بسبب ضعف فرص العمل لدى القطاع الخاص، الامر الذي سيؤدي الى تفاقم هذه الظاهرة بمرور الوقت.
7. ضعف قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة عن حجم العاملين العراقيين الذين يعملون في أنشطة مؤقتة، ونسبهم بحسب القطاعات التي يعملون، الامر الذي اوجد صعوبات كبيرة قد تواجه الباحثين في تناول هذه الظاهرة بالبحث والدراسة.
8. ان ازدياد التوجه نحو العمل المؤقت في سوق العمل العراقي قد يهدف بالدرجة الاساس الحصول على التعيين الدائم نتيجة التخوف من ضعف الضمانات التي يقدمها العمل المؤقت.
9. ضعف الاجور وتدنيها والتي تقدمها دوائر القطاع العام للعاملين المؤقتين العراقيين ربما تكون احد الاسباب في العزوف عن العمل المؤقت مستقبلا والتخلي عنه مع اول فرصة افضل قد يحصل عليها المتعاقد، فضلا عن توجه الكثير من الكفاءات للعمل بمهن وحرف لا تتناسب وتحصيلهم الدراسي نتيجة تدني الاجور التي يحلون عليها من العمل المؤقت.

## حادي عشر- المقترحات

### المقترحات الخاصة بسوق العمل العراقي:

1. من الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها في سوق العمل العراقي هي تحديد فرص العمل المؤقتة بشكل علمي ودقيق في كل مؤسسة او دائرة من قبل متخصصين بشؤون الموارد البشرية وعلى مدار العام لاسيما في الانشطة التي تتطلب الاستمرار فيها على مدار الساعة واثناء العطل والمناسبات والاعياد كالخدمات البلدية، والمستشفيات، والنقل والاتصالات ومحطات الوقود وغيرها، وتزويد مكاتب التشغيل المهني بمثل هذه الفرص ليتسنى زج طالبي العمل المؤقت فيها.
2. بناء ثقافة عمل تشجع على العمل المؤقت وبخاصة بين صفوف الشباب من الخريجين وطلبة الكليات والمعاهد وبما يساهم في امتصاص جزء من البطالة في سوق العمل العراقي والتخلص من بعض المشاكل الاجتماعية المرتبطة بالبطالة، فضلا عن تنمية الخبرات العملية للشباب.
3. تشجيع تأسيس شركات خاصة تعنى بالاستخدام المؤقت في العراق ولها فروع في بغداد والمحافظات (بإشراف وزارتي العمل والتخطيط)، ووضع قانون خاص ينظم عمل تلك الشركات. ويمكن تفعيل هذا المقترح من خلال الآليات الآتية:
  - أ. حصر منح اجازة التأسيس بالأشخاص من اصحاب الخبرة في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية، واخضاعهم للاختبارات الضرورية قبل البت بمنحهم تلك الاجازة.
  - ب. مساعدة هذه الشركات ومدتها بالبيانات والمعلومات اللازمة لبناء قاعدة معلومات عن حجم الايدي العاملة العراقية التي ليس لديها عمل وذلك باستخدام اساليب نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وتصنيفها على وفق برنامج خاص على التحصيل الدراسي والتخصص، والخبرات السابقة، ومجال الاستخدام الممكنه وغيرها من المعلومات المهمة، ووضع اليات للتنسيق بين تلك الشركات والقطاعين العام والخاص.
  - ت. تتولى هذه الشركات تقديم خدمات التدريب لطالبي العمل بهدف المحافظة على خبراتهم وتنميتها وذلك بالتعاون مع الجامعات العراقية وخبراء وزارتي والتخطيط والعمل، وحث طالبي العمل على مراجعة تلك الشركات لتثبيت البيانات المطلوبة عنهم.
  - ث. ومن اجل تشجيع مثل تلك الشركات لابد من دعمها ماليا من قبل المصارف العراقية وشمولها بالمساعدات من المنظمات الدولية ومنظمة العمل الدولية واعفاءها من الضرائب لمدة خمسة سنوات.
  - ج. الزام القطاع العام وشركات القطاع الخاص والشركات الاجنبية التي ستعمل في العراق مستقبلا بمفاتحة شركات التوظيف المؤقت في حالة حاجتها للايدي العاملة وعلى وفق المواصفات المطلوبة .
  - ح. تمول شركات الاستخدام المؤقت عبر استيفاء اجور عن الخدمات التي تقدمها للقطاع العام والشركات الخاصة، ونسبة بسيطة من الاجور التي يحصل عليها الفرد الذي حصل على فرصة عمل مؤقتة من خلال تلك الشركات.

4. ويهدف زيادة الإقبال على العمل المؤقت باعتباره حلا مناسباً لازمة البطالة ولو جزئياً لا بد من ردم الفجوة بالاجور بين العاملين المؤقتين وقرانهم على الملاك الدائم عبر زيادة اجورهم، ومنحهم مكافآت اضافية كونهم معرضين لانتهاء خدماتهم في أي وقت وبالتالي لا بد من إشعارهم بالأمان.
5. احتساب خدمة العمل المؤقت سواء كانت في شركات القطاع الخاص او القطاع العام لاضافتها في حالة تعيين الموظف على الملاك الدائم سيما اذا كانت تلك الخدمة قد انتهت دون مشاكل.
6. صرف مكافآت إضافية للعاملين المؤقتين الذين تنتهي مدة استخدامهم دون مشاكل، او اثبتوا كفاءة واخلص في العمل خلال مدة استخدامهم.
7. الطلب من الجهات التي استخدمت العاملين المؤقتين لاسيما المدة التي تزيد عن ثلاثة اشهر تزويد شركات التوظيف المؤقت او مكاتب التشغيل التي ارسلته بتقويم للسيرة المهنية للمستخدم لاتخاذ القرار المناسب بشأن اعادة تدريبه أو تأهيله.
8. سن قوانين من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لحماية حقوق العاملين المؤقتين الذين تستخدمهم منظمات القطاع العام والخاص، ولضمان التعامل معهم بنفس الطريقة التي تتعامل بها مع العاملين الدائمين.

#### مقترحات للبحوث اللاحقة

1. اجراء دراسات تطبيقية عن سوق العمل في العراق بالتركيز على العمل المؤقت لتوضيح اتجاهات العمل المؤقت والقطاعات التي تستخدم العاملين المؤقتين اكثر من غيرها والكشف عن المشاكل التي تواجهها.
2. بحث يتناول اثر الاستخدام المؤقت في شعور العاملين بالرضى الوظيفي والالتزام تجاه المنظمات التي تستخدمهم.
3. بحث يتناول اثر الاستخدام المؤقت في تحقيق الميزة التنافسية لدى منظمات الاعمال، دراسة مقارنة.

**مصادر البحث:**

1. عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين علي(2003) إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
2. وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مركز التشغيل والتدريب المهني، قسم الاحصاء.
3. جريدة الزمان، الطبعة الدولية، العدد2620 ، في15/2/2007
4. جريدة الزمان، مطبعة العراق، العدد : 2911، في7/2/2008.
5. Baru,sundari,McGlenn,Jack&Delgado,PhilipE,(2001)TemporaryG  
overnment,The county of San Diego's Growing Use temporary  
Workers Available from, center on policy Initiatives  
<http://www.onlinecpi.org>.
6. Biggs,David,Burchell,Brendan&Millmore,Mike(2006) The  
Changing world of Temporary worker :the potential HR impact  
of legislation, personnel review,Vol.35.No.2.Emerald Group  
Publishing Limited.
7. Burgess,John& Connell, Julia(2006) Temporary work and human  
resources management and responses, personnel review  
,vol.35,no.2. Emerald Group Publishing Limited.
8. Cohany,RSharon(1998) Workers in alternative employment  
arrangements: a second look, Monthly Labor Review November.
9. DeCenzo,David A. & Robbins, Stephen P. (1996)Personnel Human  
Resource Management 3<sup>rd</sup>. Ed. Prentice, Hall of India Private  
Limited.
10. Douglas,Caesar&Motwani,Jaideep (1996) Temporary Workers:  
Implication on HRM practices and Supervisors , supervision  
,V.57,no.10.October
11. Gleason,Sandra E(2006) The Shadow Workforce Perspectives on  
Contingent Work in the United states,Japan,and Europe Available  
from, [www.upjohninst.org./puplications/ch1/sw](http://www.upjohninst.org./puplications/ch1/sw) .
12. Houseman,Susan&Osawa,Machiko(1995),part-time and  
temporary employment in japan, Monthly Labor review,October.
13. Looney,Robert(2005)Labor Market impediments to Stability in  
Iraq,Strategic insights,volume IV,Issue 6.

14. Melchionno, Rick, (1999)The changing temporary work force: Managerial, professional and technical workers in the personnel supply services industry, Occupational Outlook Quarterly 1 Spring , Available from, <http://www.bls.gov/opub/ooq/1999/Spring/art03.pdf>.
15. Noe,Raymond A, Hollenbeck, John ,Gerhart,barry&Wright,Patrick M. (2003) Human Resource Management ,4<sup>th</sup> Ed., gaining Competitive Advantage, ,McGraw-Hill CO.U.S.A.
16. Seta,Cathrine E.,Paulus,paul B.,&Baron,RobertA.(2000),Effective Human Relations,4<sup>th</sup> Ed, A Guide to people at ork,Allyn&Bacon ,Co,U.S.A.
17. The EU Temp Trde,(2005):Temporary agency Work cross the European Union. Available from,[www.tuc.org.uk](http://www.tuc.org.uk)
18. United Nations(2004) Development group Iraq trust Fund, International Employment Conference: "Jobs for The Future of Iraq" final report. Available from [www.menarport.com](http://www.menarport.com).
19. Werther,Jr,William B&Davis,Keith(1996) Human Resource And Personnel Management 5<sup>th</sup>.Ed, McGraw-Hill Co.U.S.A.
20. [www.menarport.com](http://www.menarport.com).
21. [www.uky.edu/HR/temps](http://www.uky.edu/HR/temps)
22. [siteresources.worldbank.org](http://siteresources.worldbank.org).