

التخطيط الإقليمي للقوى العاملة
دراسة تحليلية لهيكل العمالة بمحافظة الغربية

دكتور

إبراهيم بسيوني

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

إن ترشيد استخدام الموارد البشرية في أي منظمة ، لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تكوين قوة عمل فعالة ومتعارنة ومستقرة تتصف بكونها قادرة على العمل وراغبة فيه .

ومن هذا المنطلق تتضح معالم الدور الفعال الذي يمكن لإدارة الأفراد المساهمة به في تحديد مستوى كفاءة العاملين ، وذلك من خلال أسلوبها في أداء مجموعة وظائفها الرئيسية ، وفي مقدمتها تخطيط القوى العاملة . ويعتبر بعض الكتاب (١) أن تخطيط القوى العاملة إحدى وظائف إدارة الأفراد الأساسية لزيادة قدرة العاملين على العمل بهدف تحسين أو رفع الكفاءة الإنتاجية ، وأنه بدونها لا يمكن تحقيق الرشد بالمستوى المطلوب .

ويبرز كاتب آخر (٢) أهمية تخطيط القوى العاملة على المستوى القوي بالنسبة للدول النامية من خلال التأكيد على حقيقة هامة تكمن في أنها تساعد على تحقيق الاستراتيجيات والسياسات القومية في مجالات التعليم والتدريب ، وذلك لأنه عن طريق تخطيط القوى العاملة يمكن تحديد كلا من العرض والطلب اللازم من الأفراد لخطط التنمية في ضوء التغييرات التي تحدث في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للمجتمع ، كما أن هناك ضرورة قومية للقيام بالتقييم المستمر

(١) دكتور علي السلمي : بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد
مركز البحوث الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، أكتوبر ١٩٧٠
ص ٩ - ١٥

(٢) دكتور حسين كاظم : مشكلات القوى العاملة بالدول النامية ، التنمية
الإدارية ، العدد العاشر ، يناير ١٩٨١ ، ص ١٣

لاحتياجات العمالة في المستقبل من أجل إيجاد توازن بين ما هو متاح وبين ما هو مطلوب منها .

ويختلف تخطيط القوى العاملة في الدول الرأسمالية عنه في الدول الاشتراكية كما أوضحها أحد المكاتب (١) ، حيث يركز تخطيط القوى العاملة في الدول الرأسمالية على حرية المنظمة في اختيار أسلوب واستراتيجية التخطيط لتحديد احتياجاتها من الأيدي العاملة على أن هناك قوى خارجية تقيد أو تحد من هذه الحرية وأهمها للسياسة العامة للدول في إصدار القوانين العمالية ، وقوى المنافسة في السوق ، ونشاط المنظمات العمالية . بينما تتميز الدول الاشتراكية بالمرورية في تخطيط القوى البشرية وتحديد احتياجات كل قطاع أو صناعة ، ثم إمدادها بالقوى العاملة المطلوبة كما قد يلتزم بعض هذه الدول بضرورة إيجاد عمل لسكل قادر وراغب فيه ، وأن كان بعضها يضع شروطاً وقيوداً لهذا الالتزام .

وعلى الرغم من أنه قد يوجد بصفة عامة اختلاف في طبيعة المشكلات التي تواجهها كل من الدول المتقدمة والنامية ، سواء كانت دولاً رأسمالية أو اشتراكية ، إلا أن هناك اتفاق كبير على وجود مجموعة من المشاكل المتماثلة التي تسعى الدولة إلى إيجاد حلول لها من أجل تمكثيف الجهود لنجاح برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، حتى يمكن تحسين الدخل الحالية ورفع مستوى معيشة المواطنين .

ويتناول الباحث في دراسته مشكلات تخطيط القوى العاملة في محافظة الغربية

(١) دكتور منصور أحمد منصور : المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ،

بجمهورية مصر العربية . وعلى ذلك تتركز الدراسة حول المشاكل الاقليمية عند تخطيط القوى العاملة في دوله نامية مازالت تأخذ بالأسلوب الاشتراكي في مجال القوى العاملة ، رغم أنها تنهج سياسة الانفتاح الاقتصادي .

هدف وأهمية البحث :

يهدف هذا البحث أساساً إلى تحليل قوة العمل بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية ، لتحديد أهم المشاكل التي تواجهها ، وتحدد من الاستخدام الأمثل لها . كما تهتم الدراسة بتوصيف وتحليل وتقييم أسلوب تخطيط القوى العاملة على المستوى الاقليمي والقومي ، واستعراض أهم المشاكل والمعوقات في هذا المجال . كما تقدم الدراسة العديد من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في علاج هذه المشكلات حتى يمكن ترشيد استخدام القوى العاملة المتاحة .

وعلى ذلك يمكن أن يساهم هذا البحث في وضع الأسس التي تركز عليها خطة القوى العاملة لتوفير قوة عمل فعالة وممدى وملائمتها لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي ، والتي تستوجب إعادة النظر في طرق إعداد وتنمية القوى العاملة على أسس علمية حديثة تتفق مع متطلبات مرحلة الانفتاح الأخيرة .

مشكلة البحث :

هناك عدة صعوبات تحد من فاعلية نجاح خطط القوى العاملة في مصر ، والتي أدت في النهاية إلى مظهر المشكلة الرئيسي وهو إنخفاض مستوى كفاءة الجهاز الحكومي والقطاع العام . وذلك لاعتمادها على مستويات كفاءة غير مناسبة من العاملين ، من جزاء إتباع سياسة توزيع الخريجين السنوية وهجرة العمالة المدربة

والكفاءات الادارية والمتخصصين للعمل في مشروعات القطاع الخاص أو بالدول العربية . وفي غياب التخطيط العلى السليم للقوى العاملة أصبحت حركة الافراد والجماعات في سوق العمل عشوائية وبدأ العجز أو الفائض يظهر بصورة مفاجئة وصارخة ، لعدم وجود تذبذبات دقيقة يمكن أن تعتمد عليها الخطة لمواجهة مستقبل العمالة والاستعداد له مقدما . هذا بالإضافة إلى تقاعس رجال الادارة العليا عن استخدام الاسلوب العلى في تحديد احتياجاتهم من القوى العاملة المتخصصة لشغل الوظائف الجديدة أو الشاغرة لديهم ، وبذلك أصبح التقدير جزافيا سواء لنوعية أو عدد الافراد الجدد اللازمين للعمل هو السائد . بخطة القوى العاملة . كذلك بدأ القصور واضحا في سياسات الافراد الاخرى التي تعتمد على سياسته تخطيط القوى العاملة كمنطلق أساسى لها .

ورغم المحاولات العديدة لحل مشكلات تخطيط القوى العاملة ، الا أن هناك عدة صعوبات يمكن أن نوجز أهمها فيما يلى :-

١ - أن أغلب هذه المحاولات كان على المستوى القومى فى الغالب وبالتالى فقد كانت بطبيعتها ذات طابع عام لم تعكس الاحتياجات الحقيقية للاقاليم أو القطاعات أو المشروعات على المستوى الأدنى .

٢ - فشل خطة التعليم القومية ، وخاصة فى مجال العمالة الفنية الماهرة فى أن تتكامل مع خطط الوحدات الاقتصادية سواء على المستوى القومى أو الاقليمى مما ترتب عليه عدم وجود توازن بين قوى العرض والطلب للعمالة بالنسبة للفنيين والاختصاصيين .

٣ - تدخل الدولة فى أنشطه المشروعات العامة وعدم اعطائها الحرية الكاملة فى إدارة شئونها الداخلية باستقلال كامل ومنها تخطيط القوى العاملة . وكذلك

التزام الحكومة بتعيين كل الخريجين رغم صعوبة خلق وظائف جديدة يمكن شغلها
بهؤلاء الخريجين خاصة في الجهاز الحكومي .

٤ - عدم وجود نظام متكامل للمعلومات عن الأفراد العاملين بالقطاعات
الانتاجية المختلفة ، بالإضافة الى صعوبة تحقيق التنسيق على المستويات المختلفة
سواء على المستوى القومي أو الاقليمي أو المشروعات العامة .

٥ - صعوبة وضع نظام متكامل لإدارة القوى العاملة يساهم في التخطيط السليم
للقوى العاملة ، ومنها إنشاء هياكل الوظائف بالمصالح الحكومية والشركات عن
طريق تحليل وتوصيف وتقسيم الوظائف الذي تم في الغالب مكتئبياً ، وكذلك
عدم قدرة هيكل الأجور والمرتبات الغير مرن على الاحتفاظ أو جذب العمالة
الماهرة والمتخصصين للعمل في الوظائف العامة . هذا بالإضافة الى عدم فاعلية
نظام تقييم أداء العاملين .

المنهج :

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على تحليل المضمون العلمي لابرز أهم الاتجاهات
الحديثة للوصول الى محددات معينة مثل مفهوم تخطيط القوى العاملة ، والعمليات
التخطيطية في هذا المجال . كما تعتمد الجوانب المختلفة الدراسة الميدانية على تحليل
قوة العمل في الجهاز الحكومي والقطاع العام على المستويين القومي والاقليمي
بمحافظة الغربية .

أولا من حيث المفهوم :

يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة بأنها استراتيجية علمية لاكتساب واستخدام وتحسين واحتجاز أفضل العناصر الانسانية بالمشروع . وتمثل عملية تخطيط القوى العاملة جسرا ملئ الفجوة بين مصادر القوى العاملة المعروفة في سوق العمل الداخلى والخارجى (جانب العرض) وبين احتياجات المشروع من الأفراد اللازمين لشغل الوظائف خلال الفترة التخطيطية (جانب الطلب) وعلى ذلك فهى تخصص بدراسة وتحليل مستويات المهارة ، ودراسة وتحليل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبله والتي قد ترجع الى أسباب الاحالة الى المعاش وحالات الفصل والترقيات والاجازات المرضية وغيرها . كما تهتم بدراسة وتحليل الأسباب الحالية والمتوقعة التى تؤدى الى التوسع أو الانكماش فى المنظمه أو ادارتها أو أقسامها . وترتبط هذه الدراسة التحليلية المحددة لجانب الطلب من القوى العاملة الحالية والمتوقعة ارتباطا قويا بالدراسة الخاصه بسوق العمل وقوى العرض فيه .

أهمية تخطيط القوى العاملة :

لايستطيع أى مشروع أن يقف على قدميه فى وجه منافسيه خلال الفترة التى يكون لديه فيها عجز أو فائض من العمالة . فلو كان هناك عجز فى عدد الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة فإن الكفاءة الانتاجيه للمشروع سوف تنخفض ، كما سيعوق هذا العجز تنفيذ برامج الانتاج والمبيعات . وفى الجانب الآخر فان سوء استخدام الأفراد فى حالة وجود عمالة زائدة سوف يؤدى إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض هامش الربح . وبالتالي فان الهدف الرئيسى من تخطيط القوى العاملة هو تمكين المشروع من الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة فى القوى

العامة حيثما يحتمل وجود العجز أو عندما يبدأ تأثير الفائض على مستوى كفاءة الأفراد . وفي هذه العلاقة يتبين أن وجود سياسات التوظيف الشاملة والواضحة سوف تساعد الإدارة على الاستخدام الكفء لمصادر القوى العاملة .

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بتخطيط القوى العاملة ومن أهمها الآتي (1) : -

١ - توازن التكلفة بين المعدات ومنفعة العمالة

Cost balance between plant and manpower utilisation.

أن تكاليف التشغيل المثلى لا يمكن تحقيقها إلا إذا تمت الموازنة بين تكلفة الآلات والمعدات وبين تكلفة العمالة المستخدمة فقد يكون تخفيض تكلفة العمالة بالاعتماد على عدد أقل من الأفراد أسلوب غير اقتصادي حيث يدفع ذلك التقليل إلى زيادة استخدام الآلات والمعدات الباهظة التكلفة . ويمكن الحصول على نفس كمية الانتاج المطلوبة رغم اختلاف هيكل التكاليف المؤاف من التكلفة الرأسمالية وتكلفة العمالة . بمعنى أنه من الممكن أداء نفس الوظيفة بالاعتماد على آلات ومعدات عالية التكلفة واستخدام عدد أقل من الأفراد العاملين ، أو آلات رخيصة وعمال أكثر عددا . وبالتالي يتحتم اختبار أسعار كل من هذين العاملين لتحديد أقل تكلفة كلية من هياكل التكاليف المختلفة لعنصرى رأس المال والعمل .

ومن الضروري أخذ هذه العوامل في الحسبان عند أعداد المقترحات الاستثمارية الخاصة بالتوسعات المستقبلية . فقد يكون تخفيض الاحتياجات من القوى العاملة

(1) Department of Employment : Company manpower Planning, HNSO, London, 1974. PP. 5 — 7.

سبباً في ارتفاع التكاليف الكلية وانخفاض الأرباح نظر استخدام الآلات المر تفعة الثمن . كما تؤدي العمالة الزائدة بالمشروع إلى نفس النتيجة السابقة خاصة إذا صاحب ذلك ارتفاع في الأجور والحوافز . وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة كما ونوعاً بالمشروع يستوجب الحذر الشديد للوصول إلى القرار السليم في هذا الصدد .

٢ - تحديد مستويات جلب الأفراد اللازمين Recruitment levels

إن تقدير الاحتياجات المقبلة من الأفراد اللازمين يعتبر أساساً جوهرياً بالإعداد سياسة الجلب ، حيث لا يمكن الانتظار حتى يتحقق العجز في العمالة ثم يبدأ البحث عن هؤلاء الأفراد اللازمين وترغيبهم للعمل بالمشروع دفعة واحدة . فمن النادر بل من غير الممكن تأمين المشروع بتلبية احتياجاته من الأفراد على شكل تدفق سنوي ، ولكن التنبؤ بالطلب المتوقع للعمالة سوف يساعد المشروع على تجنب النتائج السيئة لمدخل « أعياد الجلب السنوية » ، حيث ترتفع تكاليف جلب الأفراد ، وتتفاقم مشاكل الضياع العمالي ، وتظهر اختناقات الترقى .

٣ - تجنب فصل وتسريح العمالة

Redundancies and unnecessary dismissals.

عندما تشير التنبؤات في مجال القوى العاملة أن المشروع سوف يحتاج إلى عدد أقل من الأفراد الحاليين ، تبدأ مشكلة العمالة الزائدة في الظهور وضرورة التخلص من هذا الفائض للوصول إلى مستوى العمالة الأمثل في المستقبل . وهناك أربعة طرق لتخفيض الطلب على العمالة :-

(أ) قبول معدل معقول من الضياع العمالي (الغياب - التمارض -

ترك العمل) .

(ب) تخفيض ساعات العمل أو إعادة ترتيب وتنظيم العمل بين العاملين .

(ج) نقل العاملين إلى وظائف أخرى بالمشروع .

(د) فصل أو تسريح العمالة الزائدة .

والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة سوف يساعد المشروع على كسب الوقت للتحكيم في مستوى الضياع العمالي واعداد برامج النقل بين الوظائف المختلفة كبديل لحاله الفصل أو التسريح الفجائي للعمال ، والتي تتسم بسوء العلاقة بين الادارة والعاملين وارتفاع التكاليف نظراً لضرورة دفع تعويضات للعمال الذين تم الاستغناء عنهم . وعندما يرغب المشروع فصل بعض العاملين وتسريحهم ، فان عليه أن يحاول كسب ثقتهم عن طريق الفهم المتبادل من خلال التشاور مع العاملين أو تمثيلهم بالانقابات .

٤ — تحديد مستويات التدريب Optimum training levels

يعتبر التنبؤ باحتياجات المشروع من الافراد المدربين ركيزة أساسية عند اعداد برامج التدريب خاصة عندما يواجه المشروع صعوبة في الحصول على أفراد جدد صالحين لشغل الوظائف الشاغرة بها وحيث ترتبط برامج التدريب بواجبات الوظائف المتوقعة في نهاية فترة التدريب ، فان المشروع في حاجة ماسة إلى التحديد المسبق لعدد الافراد الواجب تدريبهم ونوعية المهارة المطلوبة لتلائم هيكل الوظائف المتوقع بالمشروع . وتظهر أهمية ذلك بوضوح سواء للافراد المدربين أو للمشروع عند اعداد برامج التدريب طويلة الاجل كما هو الحال في برامج التدريب للمهنيين .

٥ — أعداد برامج التنمية الادارية

Management development programmes.

تهدف برامج التنمية الادارية إلى ضمان وجود مجموعة من المديرين الاكفاء القادرين على شغل الوظائف الشاغرة بالادارة العليا . وحيث أن اختيار الرجل المناسب لتولى منصب جديد بالادارة العليا على جانب كبير من الأهمية فإن ذلك يسلمم التخطيط المسبق لتحقيق المستوى الادارى اللازم . ويعتمد هذا على ضرورة دراسة وتحليل هيكل الوظائف الادارية الحالية والمتوقعة ، ودراسة التتابع الوظيفي للمديرين المتوقعين واتخاذ الاجراءات اللازمة لاعدادهم في الوقت المناسب .

٦ — تحديد قيمة ومستوى المباني وتجهيزاتها

The amount and the standard of premises.

يساعد التنبؤ بالاقتياجات البشرية على تحديد مستوى الآلية وتكلفة هذه المعدات والآلات . ويبدو ذلك جلياً عند قيام المشروع بتوسعات جديدة تحتم عليه ضرورة المفاضلة بين نوعية معينة من الآلات والمعدات ذات تكلفة معينة وبين نوعية وعدد الافراد اللازمين لشغل الوظائف الجديدة ، وتسهم هذه المفاضلة في تحديد قيمة ومستوى المباني والإنشاءات الجديدة بها ، وتحديد إمكانيات التوسع المقبلة .

ثانياً : العمليات أو المراحل التخطيطية :

بعد ترجمة أهداف المشروع الأساسية وهي البقاء والنمو والامتزاز في شكل أهداف تشغيلية كالمبيعات والتمويل والإنتاج ، يقوم المشروع باعداد خطة القوى العاملة . ويتم إعداد خطه القوى العاملة في ضوء الدراسة التحليلية للجانب

العرض والطلب على العمالة . ويوضح الرسم التالى الخطوات التفصيلية لسكيفية إعداد خطة للقوى العاملة .

أولاً : التنبؤ بعائب العرض Forecasting the Future Supply

(١) المرحلة الأولى . تقييم مصادر القوى العاملة الحالية

Evaluation of Existing Manpower Resources.

أن اختيار الطريقة الملائمة لتحديد احتياجات المشروع ، ونوعية الإدارة ، وهيكل الوظائف به ، وحالة السوق ، بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من العوامل الأخرى . ولكن هناك شرطين أساسيين لنجاح تخطيط القوى العاملة مهما كانت ظروف المشروع (١) . أولى هذين الشرطين هو أن وظيفة تخطيط القوى العاملة لا بد أن تتكامل وتتناغم مع مجموعة الوظائف الأخرى أما الشرط الثانى فهو ضرورة وجود نظام سليم للإحصاءات وسجلات الأفراد .

١ - تكامل الوظائف Integrated Functions

ظالما أن وظيفة تخطيط القوى العاملة تهدف إلى المساهمة فى رفع كفاءة المشروع فلا بد للإدارة العليا أن تعمل على ضرورة تكاملها وتوافقها مع الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل الأخرى . وعلى ذلك فشكل مدير تنفيذى لا بد أن يعى مدى أهمية قراراته المنظمة لجوانب القوى العاملة بإدارته . على أن يتولى هيئة إدارية مسؤولة التنسيق على مستوى المشروع بين خطط القوى العاملة الفرعية .

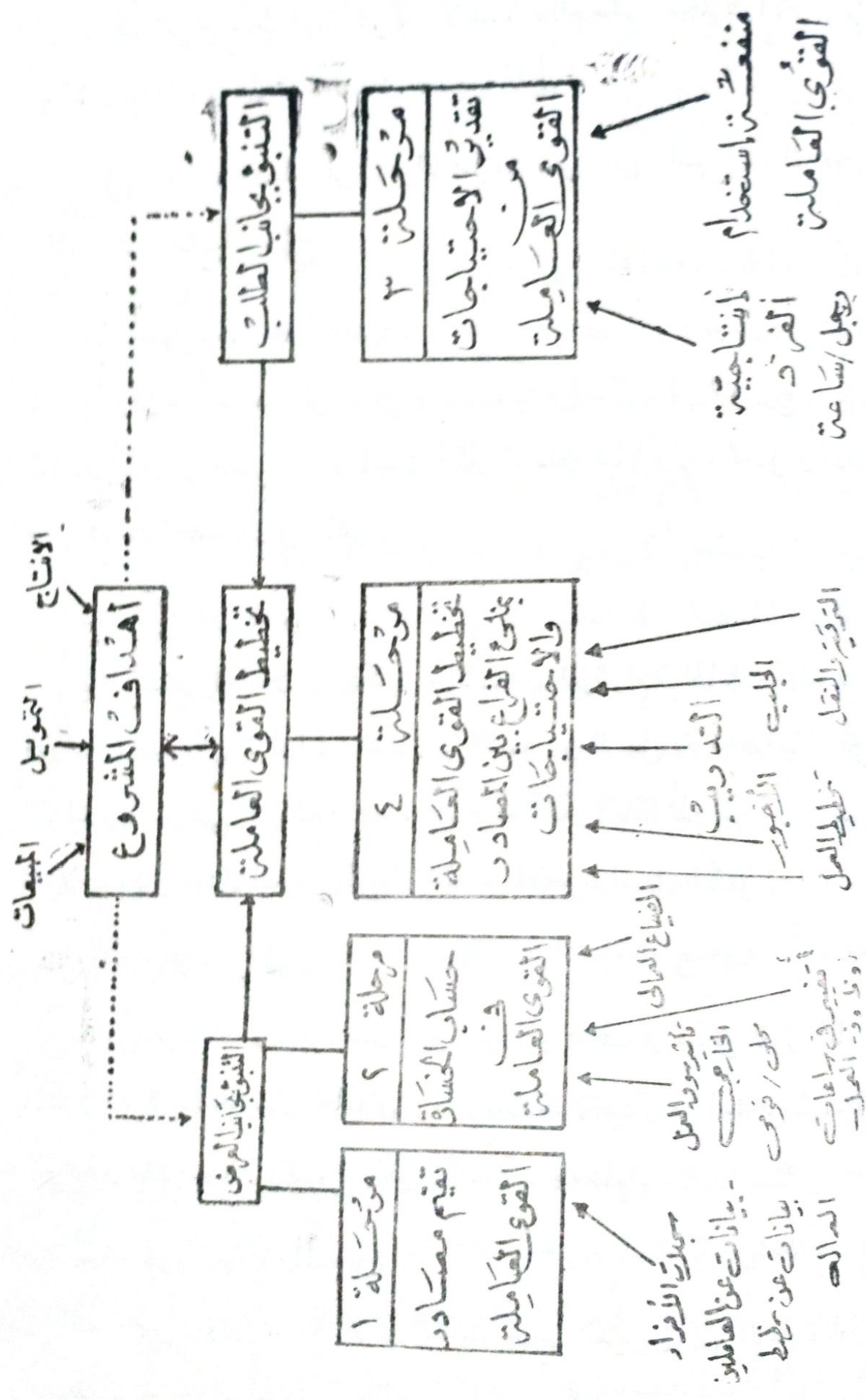
(1) Department of Employment : Company Manpower Planning, Op. Cit, PP. 11 — 12.

ومهما كان حجم المشروع فهناك رؤساء خمس إدارات أو أقسام على الأقل مسؤولين عن تحديد احتياجات القوى العاملة في المستقبل وهم الإنتاج ، التمويل والحسابات ، والتسويق والمبيعات ، الأفراد والعلاقات الصناعية ودراسة العمل . وبالتالي فإن تخطيط القوى العاملة يعتبر حيوياً وضرورياً لهؤلاء المديرين التنفيذيين ، وعليه لا يجب تقليل احساسهم بالمسؤولية الشخصية لجوانب القوى العاملة بإداراتهم . وفي الوقت نفسه لا بد من تشكيل لجنة أو هيئة تكون مهمتها تنسيق وتعديل خطط الإدارات الخاصة بالقوى العاملة وتكون مسؤوليتها أمام الإدارة العليا بالمشروع وتمتتع هذه الهيئة بسلطة تخولها حق تجميع البيانات اللازمة ومراجعتها والتشاور مع المديرين التنفيذيين حول خطة القوى العاملة وعرضها واعتمادها من الإدارة العليا . وفي الشركات الصغيرة حيث يقل عدد المديرين التنفيذيين ، يوزع العديد من وظائف القوى العاملة على كل مدير ، كما يتولى المدير الإداري مسؤولية تنسيق وتعديل الخطط المختلفة للمديرين بالإدارات المختلفة .

٢ - احصاءات وسجلات الأفراد :

Personnel Records and Statistics.

إن الشركات الناجحة تعرف تماماً مدى أهمية وجود إحصاءات دقيقة وسجلات أفراد منتظمة لوضع خطط سليمة للقوى العاملة . وقد زادت هذه الأهمية حديثاً بحيث أصبحت هذه السجلات جاهزة وشاملة لاحتياجات الوظائف ، نظراً لتضخم حجم المشروعات ، وتدخّل الدولة بالتشريعات في هذا المجال . ولكن مازال العديد من الشركات وخاصة بالدول النامية لا تقوم بأعداد هذه السجلات أو توفير البيانات اللازمة ، هذا بالإضافة إلى عدم الاقتناع بأهداف تخطيط القوى العاملة .



ورغم تنوع متطلبات الشركات لانشاء نظام سليم لسجلات الافراد فإن البيانات اللازمة في هذا الشأن يمكن تقسيمها كما يلي :

(١) بيانات تفصيلية عن الافراد العاملين مثل السن ، النوع ، والمؤهلات والمهارات الأساسية . . إلخ .

— العمل وطول فترة الخدمة :

يعتبران من العوامل المؤثرة على معدل الضياع العمالي ، فمن التوزيع العمري للعاملين يتبين أن صغار السن والمسنين أكثر العاملين غيابا وتركاً للعمل وكذلك ذوى فترات الخدمة الأقل بالمشروع .

— النوع أو الجنس :

يعتبر تقسيم العاملين إلى ذكور وإناث من المؤشرات الهامة . فقد تدل الدراسة التحليلية أن المرأة أكثر تغيباً وتركاً للعمل من الرجل لارتباطها بالمشاكل المنزلية وبالتالي فهي أقل كفاءة منه . وفي حاجة أكثر لاعادة تدريبها ، وفي بعض الحالات يكون معدل الدوران للرجال بحثا عن الأجر والمكانة الأعلى .

— المؤهلات والخبرة :

تعكس المرهلات والخبرة مدى وجود قوة أو ضعف في هيكل القوى العاملة بالمشروع . كما يساعد هذان العاملان في رسم سياسة الاختيار من الداخل ، والنقل والترقية والتدريب ، والانتفاع بالقوى العاملة بوجه عام .

— مستوى المهارة والمكانة :

عند تحليل القوى العاملة يتم في الغالب تقسيم المديرين إلى الإدارة العليا والوسطى والدنيا والكتابيين إلى فئات أ ، ب ، ح ، أما العمال فيقسمون إلى عمال

مهرة ، ونصف مهرة ، وغير مهرة . وتفيد هذه التقسيمات في رسم سياسة الترقية والتدريب للماء الوظائف الشاغرة ، وتحديد النوعية المطلوبة من العمال في سوق العمل .

(ب) بيانات احصائية عن الاتجاه العام للقوى العاملة والتي تؤثر على بناء الخطة المستقبلية ، مثل معدل الضياع العمالي ، التغييرات في هيكل الوظائف ، وحركة الأجور والمرتبات بالمشروع وفي سوق العمل .

— معدل الضياع العمالي :

يعتبر ترك العمل أكثر صور الضياع تأثيراً على هيكل القوى العاملة بالمشروع فقد يكون هذا الضياع أو الفقد في القوى العاملة طبيعياً بسبب المرض أو الوفاة أو الإصابات ، كما قد يكون إجبارياً للفصل أو الاستغناء ، أو اختيارياً كما في حالة الاستقالة لصعوبة ظروف العمل أو انخفاض الروح المعنوية أو عدم الرضاء الوظيفي أو انخفاض الأجر عن السائد في سوق العمل .

ويساعد هذا المؤشر على تحديد مقدار الناقص في العمالة مستقبلاً بالخطة ، ووضع أسلوب أو أساليب العلاج للاحتفاظ بهيكل سليم للقوى العاملة .

— التغييرات في هيكل الوظائف :

تؤثر التغييرات التكنولوجية تأثير كبير على الهيكل التنظيمي والوظيفي بالمشروع . فكلما زاد المستوى التكنولوجي تقدماً أدى ذلك إلى تغيير كبير في تركيب القوى العاملة حيث يزداد عدد الوظائف الإدارية والكتابية وتقل الوظائف الفنية المباشرة . كما يزداد عنصر المسؤولية أهمية على حساب عنصر المهارة بمحتويات الوظيفة .

حركة الأجور والمرتبات :

من الضروري تسجيل حركة الأجور والمرتبات بالمشروع ، ومقارنتها بصفة دورية بالأجر السائد في سوق العمل . ويساعد ذلك الحافز عند تصميم خطة القوى العاملة بالمشروع على تحديد الوسائل الفعالة لجذب أفراد جدد ، وكيفية الاحتفاظ بالعاملين الحاليين .

ب - المرحلة الثانية : حساب الخسارة الفعلية في القوى العاملة في نهاية الخطة

Calculation of losses of Existing Manpower at End of Forecast Period.

يمكن حساب هذه الخسارة الفعلية في القوى العاملة بالمشروع عن طريق تحديد المؤثرات المتوقعة في سوق العمل الخارجي ، والتغير في ساعات وظروف العمل بالخطة ، والضياع أو الفقد المقبول في العمالة (١) .

١ - تأثير سوق العمل الخارجي :

External labour market influences.

على المستوى المحلي حيث يوجد المشروع تؤثر الكثافة السكانية الإقليم ، ومعدل المواليد والوفيات ، ومعدل الهجرة منه وإليه ، وحالة التوظيف به على تحديد مقدار ونوعية المعروض في سوق العمل كما يعتمد ذلك أيضاً على حالة الإسكان والمواصلات ، حيث يساعد على سهولة الانتقال وخفض نفقات رحلة العمل اليومية .

(1) Wilson, A. T. M. : Basic Assumption in Manpower Planning, Manpower and Management Science, D. C. Heath & Co. London. 1971.

ويتأثر المعروض في سوق العمل على المستوى القومى بمدى التطور في قوة العمل
السكان ونسبة المشتغلين والمتعطلين حيث يعتمد ذلك على الظروف العائلية والسن
والعادات والتقاليد بالمجتمع .

كما يتأثر المعروض بمقدار الفرص التدريبية المتاحة للقادرين والراغبين في
العمل وهذا يتوقف على سياسة الدولة التعليمية والتدريبية . وأخيراً تؤثر قيود
الدولة للحد من انتقال العاملين بين المهن المختلفة والصناعات المتباينة وقطاعات
الأعمال المتعددة ، على نوعية وحجم الخبرات المعروضة في سوق العمل الخارجى .

٢ - التغيير في ساعات وظروف العمل :

Changes in hours and conditions.

تؤثر التغييرات في ظروف العمل بالمشروع على مقدار المعروض المتاج بسوق
العمل واحتياجاته من العمالة في المستقبل . ويتأثر جانب العرض في السوق الداخلى
بالمشروع بعدة عوامل منها : -

- عدد ساعات العمل العادية في الاسبوع .

- طول وميعاد العطلات الاسبوعية .

- التغييرات المتوقعة في سياسة الاحالة على المعاش .

- التغييرات في سياسات الاجور الاضافية .

٣ - معدل الضياع أو الفقد العمالى :

Labour wastage.

على المشروع أن يقوم بالدراسة والتحليل لأسباب الضياع أو الفقد في القوى
العاملة بالمشروع خاصة ترك العمل الاختيارى ، لمعرفة الانجاه العام هل بالزيادة

أو بالنقص . وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك خمس مؤثرات في أغلب الحالات :

- أغلب حالات إنهاء الخدمة وترك العمل تكوّن بناء على طلب العاملين .
- يقل ترك العمل كلما زادت فترة الخدمة أو كبر السن .
- يميل معدل ترك العمل إلى الارتفاع بين النساء بالمقارنة إلى الرجال المهرة .
- كما يزداد ترك العمل بين صفوف العمال غير المهرة .
- تختلف معدلات ترك العمل تبعاً لمستوى التوظيف .

ثانياً : التنبؤ بجانب الطلب .

Forecasting the Future Demand.

ح - المرحلة الثالثة : تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة .

Assessment of Manpower Requirements at End of Forecast Period.

يمثل هذا الجانب الطلبات أو الاحتياجات التقديرية الحالية والمستقبلية من جانب مجموعة أصحاب الأعمال في القطاعات أو الصناعات المختلفة، من القوى العاملة المتعددة الكفاءات والمهارات . تعتبر استراتيجيات وأهداف المشروع نقطة البدء عند تخطيط القوى العاملة به ، حيث تصبح الخطة عديمة الجدوى إذا لم يتم ربطها بالأهداف البيعية والانتاجية . وفيما يلي العناصر الرئيسية لتخطيط جانب الطلب (1) :

(1) Morris, B. R. : An Appreciation of Manpower Planning, Journal of Government Management Services, Vol. 25, 1970, PP. 5 - 8.

- ١ - تحديد المجال الرئيسي الذي يركز المشروع فيه نشاطه .
- ٢ - تحديد حجم سوق التوزيع الكلي ، والنصيب السوقي للمشروع الذي ينبغي الحصول عليه .
- ٣ - تقدير عناصر المدخلات المالية ، والطاقة الانتاجية والبيعية لاستغلال الامكانيات التسويقية المتاحة أمام المشروع .
- ٤ - اعداد الخطط البيعية والانتاجية لتحقيق الاهداف المطلوبة في المستقبل .
- ٥ - الاتفاق على مستوى الأداء لانجاز الاهداف المطلوبة على مستوى الادارة والعاملين .

وغنى عن البيان أن تقدير الاحتياجات من القوى العاملة لا تبدأ بعد إعداد خطة المبيعات والانتاج ، ولكن يتم تحديدها في ضوء أهداف المشروع المطلوبة ، كما يتم إعدادها بشكل متكامل ومتناغم مع الخطط الأخرى بالمشروع . فعلى سبيل المثال قد يجد النقص في العمال المهرة من قدرة المشروع على تحقيق التوسيع المطلوب في رقم الانتاج ، أو مقابلة الزيادة المتوقعة في المبيعات .

وهناك أربعة طرق رئيسية تستخدم في التنبؤ المتوسط والطويل الأجل عند تقدير الاحتياجات من القوى العاملة ، وهذه الطرق هي : (١)

(1) Department of Employment : Company Manpower Planning, Op. Cit. PP. 23-32 .

١ — تقديرات المديرين التنفيذيين : Executive Judgement

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق ، نظراً لاعتمادها على مجموعة الآراء الشخصية لرؤساء الادارات أو الاقسام بالمشروع ويتم تعديل الاحتياجات البشرية عند رفعها من أدنى المستويات الادارية إلى أعلاها ، أو عند عرضها من جانب الادارة العليا على المستويات الادارية الدنيا . والهدف من ذلك هو أخذ آراء المديرين التنفيذيين لتقدير احتياجاتهم من الافراد اللازمين لتحقيق أهدافهم التشغيلية كالمبيعات والانتاج والتمويل . . . الخ وتستخدم هذه الطريقة في أغلب حالات تخطيط القوى العاملة قصيرة الأجل ، كما تناسب ظروف المشروعات صغيرة الحجم .

٢ — الطرق الإحصائية لاتجاهات التوظيف :

Statistical techniques of employment trends

وتختلف هذه الطرق من حيث درجة البساطة والتمهيد الرياضي ومدى صحة الافتراضات التي تعتمد عليها ، وهذه الطرق هي : —

— طريقة الاستقراء : وتقوم على ملاحظة التطورات المحتملة بناء على الاتجاه العام صعوداً أو هبوطاً لأحد المتغيرات في الفترة الماضية مثل معدل التغير في الرجل / ساعة على مر الزمن الماضي .

— الانحدار والارتباط : وتقدم هذه الطريقة مقياس لحركة قيم متغيرين أو أكثر مثل المدخلات من الافراد والمبيعات ، وذلك في صورة معادلة التنويه اعتماداً على بقاء العلاقة بين المتغيرات في المستقبل كما كانت في الماضي .

— النماذج الاقتصادية : ويهدف المحلل هنا إلى وصف العلاقات المتداخلة بين نوعيات مختلفة من الاحتياجات البشرية ، وبين تقديرات المشروع للربحية

والمبيعات ، ونوعية وتركيب الإنتاج ، أو أى عوامل أخرى يراها ضرورية لوضعها بالمعادلة البسيطة أو بمجموعة المعادلات التى تصف هذه العلاقات . والنموذج الرياضى المستخدم هو نموذج تحليل الانحدار المتعدد أو البسيط .

٣ - مقياس دراسة العمل : Work study measurement.

وهو من أدوات الإدارة العلمية ، لتحديد أفضل استخدام لمدخلات المشروع من الأفراد والخامات والمعدات لتحسين الانتاجية ونقطة البدء فى هذه الدراسة هو رقم المبيعات المتوقع ، ومستويات التخزين المطلوب . وحجم الإنتاج المحدد ببرامج وجداول الإنتاج . وعموماً فإن هذه الدراسة تستلزم توافر البيانات التالية :

- حجم ونوع الانتاج المطلوب فى كل فترة زمنية مقبلة .
 - الطرق والعمليات المطلوب لانجاز العمل المطلوب .
 - طول الفترات الزمنية لهذه العمليات .
 - تقدير الاحتياجات من الآلات والمعدات المطلوبة لانجاز العمل المطلوب .
 - تحديد المتاج من هذه الآلات والمعدات بالوحدة الانتاجية .
 - تقدير نوعية ومقدار الاحتياجات من الأفراد العاملين لتحقيق الاهداف المطلوبة .
 - تحديده نوعية وعدد الافراد الحاليين بالمشروع .
- وعلى ضوء هذه البيانات يمكن تقدير الاحتياجات البشرية الاضافية اللازمة للمشروع لانجاز الخطط التشغيلية لتحقيق أهدافه المطلوبة .

٤ - مقياس إنتاجية الفرد : Productivity measurement

ويرتبط هذا المقياس بدراسة العمل ، حيث يهدف كل منهما إلى تحديد مقدار وكفاءة العنصر البشري في النشاط المطلوب ولكن بينما تهتم دراسة العمل بتحديد عدد الساعات / رجل المطلوبة لكل وحدة من الإنتاج ، فإن الانتاجية تركز على المعدل العكسي لهذين العنصرين بمعنى عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة/رجل .
وإذا نظرنا إلى قياس الانتاجية ارتكاراً على العنصر البشري العامل في الانتاج فإن نوع الادارة ، ونمط القيادة واتجاهات العاملين ورغباتهم وسلوكهم واهتمامهم بالعمل ، تمثل عناصر هامة يتعين دراستها ومدى تأثيرها على انتاجية العمل .

(د) المرحلة الرابعة : تخطيط القوى العاملة

Planning to Bridge the Gap,

في هذه المرحلة يقوم المشروع بعدة محاولات لسد الثغرة بين المصادر والاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (١) . ويمكن إجمال عناصر تخطيط القوى العاملة فيما يلي :

١ - تحديد مستويات المعرفة والمهارة والقدره المطلوبة خلال الفترة التخطيطية . وحيث أن الهدف من تخطيط القوى العاملة هو تحديد « نقط الخطر » فلا بد أن يكشف التنبؤ عن نوعية المهارات وبمجموعة الوظائف الحزجة في الهيكل . حيث يمثل نقص العمالة من مهارات ومهن معينة صعوبة في الجلب وحشهم للعمل

(1) Smith, A. R. : Developments in Manpower Planning, Personnel Review, Vol. 1, 1971, PP. 44—54.

بالمشروع ، كما أن طول فترة التدريب ، وارتفاع تكاليف العمل من أجور وحوافز ، قد يمثلان عقبات كبيرة عند محاولة التوفيق بين مصادر القوى العاملة بسوق العمل الداخلي والخارجي وبين الاحتياجات المطلوبة منها .

٢ - تحديد الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة نتيجة الاحالة على المعاش والفصل والاستغناء ، والاجازات المرضية والوفاء ، والاستقالة . وأخيراً النقل والترقيات .

٣ - تحديد وتحليل حالات التوسع أو الانكماش في المشروع أو المشروعات وتحديد الفترات الزمنية لهذه الحالات .

وعموماً فإنه يجب الاتفاق على النقاط الرئيسية التالية قبل إعداد خطة للقوى العاملة وهذه النقاط هي (١) :

(أ) مدى الخطة المطلوبة : وهنا يجب الإتفاق حول ما إذا كانت الخطة لسكل أجزاء المشروع أم أنها سنكون قاصرة على بعض الوحدات الانتاجية به . كما يستلزم ربط خطة القوى العاملة بالمشروع بالخطة العامة للدولة في هذا المجال والتي تشمل خطة التعليم والتدريب والتأهيل والصحة .

(ب) درجة الدقة المطلوبة في التنبؤ : حتى يمكن اعداد تنبؤات دقيقة يعتمد عليها في تقدير احتياجات المشروع من الافراد مستقبلاً فلا بد من :

— الاعتماد على مجموعة الخبراء والاحصائيين لاستخدام الطرق الرياضية والاحصائية الحديثة والاكثر تعقيداً .

— توفير بيانات تفصيلية عن نوعية ومقدار المجموعات الوظيفية ومواصفات الافراد العاملين .

(د) فترة التنبؤ المطلوبة : في كثير من الشركات تعبر الخطة الخمسية معقولة لتقدير التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بالمشروع . ولكن هذه الخطط قد يكتنفها الغموض بالمقارنة بالخطط قصيرة الاجل . ولذلك يفضل اعداد تنبؤات سنوية أو نصف سنوية لتقليل درجة عدم التأكد من المستقبل وخاصة في السنة الاولى من الخطة الخمسية . على أن يتم تعديل السنة التالية في ضوء النتائج المحققة في السنة أو السنوات السابقة .

ثالثا : الدراسة الميدانية :

في هذه الدراسة سوف يتم تحليل هيكل قوة العمل بمحافظة الغربية حتى يمكن التعرف على نوعية المشاكل التي تقف عقبة أمام وضع سياسة سليمة لتخطيط القوى العاملة على المستوى الاقليمي ، وأهم خصائص قوة العمل بمحافظة الغربية يمكن عرضها كما يلي :

(أ) قوة العمل والنمو السكاني :

هناك تزايد مستمر لعدد السكان بالمحافظة ، حيث وصل معدل النمو السكاني بها ٢.٩٩ ٪ سنويا ، وإن كان معدل النمو من السكان الذكور أعلى منه بالنسبة للإناث . ويعتبر هذا المعدل أعلى من معدل النمو السكاني في مصر بصفة عامة .

النمو السكاني بمحافظة الغربية

معدل النمو السكاني	١٩٨١		١٩٧٦		النوع
	%		%		
٣٠٠٠	٥٠٠٥٦	١٠٣٣٣٠٤٤٤	٥٠٠٥٦	١٠١٥٩٠٥١٣	ذكور
٢٩٩٨	٤٩٠٤٤	١٠٣٠٣٠٧٧٦	٤٩٠٤٤	١٠١٣٣٠٧٢٧	إناث
٢٩٩٩	١٠٠	٢٠٦٣٧٠٢٢٠	١٠٠	٢٠٢٩٣٠٢٤٠	اجمالي السكان

المصدر: ادارة الاحصاء والمتابعة بمحافظة الغربية

والذي يبلغ ٢٠٥٪ سنويا . ورغم أن نمو حجم قوة العمل يتوقف على عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية إلى جانب معدل الزيادة السكانية . فقد كان معدل مساهمة مجموع السكان في قوة العمل بالغربية ٣١٠١٢٪ في عام ١٩٧٦ . وهو أقل من المعدل القومي لنفس العام والذي بلغ ٣١٠٥٠٪ . كما يتضح أن معدل مساهمة السكان في قوة العمل بالنسبة للذكور أعلى بكثير منه للإناث حيث بلغ المعدل الأول ٢٥٠٥٩٪ بينما بلغ الثاني ٩٠١٥٪ (١) .

معدل مساهمة سكان المحافظة	قوة العمل بالمحافظة
في قوة العمل بها	في عام ١٩٧٦
٥٢٠٥٩٪	٦٠٩٠٧٧٨
٩٠١٥٪	١٠٣٠٧٧٩
<hr/>	<hr/>
٣١٠١٢٪	٧١٣٠٥٥٧

(١) مديرية التنظيم والإدارة - محافظة الغربية .

من ذلك يتضح أن هناك نسبة بطيئة من سكان المحافظة هي التي تقوم بعمل
العمل ، وبالتالي فإن أكثر من ثلثى السكان لا تقوم بأداء أى عمل ، وتمثل عبء
كبير على الفئات العاملة بالاقليم ، وإن كان معظمهم من الأطفال والنساء وأصحاب
المعاشات والمعجزة .

(ب) التوزيع الجغرافى للقوى العاملة :

يتضح أيضا عند تحليل البيانات المتاحة تركز العمالة فى بعض مناطق المحافظة
وفى مقدمتها مدينة طنطا والمحلة الكبرى ، وكفر الزيات ، والتي تعتبر مناطق جذب
للهجرة الداخلية بالمحافظة ، حيث بلغت نسبة العاملين بهذه المناطق ٧٠ ٪ من
اجمالى العاملين بالمحافظة فى القطاع العام والهيئات الحكومية ويقابل هذا التركيز
الشديد نسبة ضئيلة من العمالة فى المناطق النائية والمتخلفة بالمحافظة وعلى رأسها
بسيون وسمنود وقطور .

(ج) هيكل العمالة فى القطاعات الاقتصادية :

عند تحليل البيانات المتوفرة عن عام ١٩٨٠ بمحافظة الغربية يتبين أن أكثر
من نصف العماله ٥٥٠٦ ٪ يتركز فى الهيئات الحكومية وخاصة أجهزة الحكم
المحلى . فى حين يعمل ٤٤٤ ٪ من اجمالى العمالة فى مختلف القطاعات الاقتصادية ،
منها ٤٢٦ ٪ فى شركات القطاع العام الصناعية ، وحوالى ١٠٨ ٪ فى قطاع
البنوك العامة .

٨٧٧٢٠٢

٨٧٧٢٠٢

٧٥٥٦١٧

٢٥٥٦٥

٥١٧٥

٧١١٧٥

توزيع العماله بمحافظه الغربية في عام ١٩٨٠

حسب القطاعات الرئيسيه والنوع

إجمالي		إناث		ذكور		النوع
%		%		%		
٤٢,٦	٦٧١٤٩	١٨,٦	٥٣٥٣	٤٧,٩	٦١٧٩٦	شركات القطاع العام
١,٨	٢٨٣٠	١,٠	٢٩١	٢,٠	٢٥٣٩	البنوك العمامة
٥٥,٦	٨٧٦٧٦	٨٠,٤	٢٣١٢٧	٥٠,٠	٦٤٥٤٩	الهيئات الحكومية
١٠٠	١٥٧٦٥٥	١٠٠	٢٨٧٧١	١٠٠	١٢٨٨٨٤	إجمالي
١٠٠		١٨,٢		٨١,٨		

• أعداد الباحث من بيانات إدارة الاحصاء والمتابعة بمحافظه الغربية .

كما يتضح من الجدول أيضا أن ٨١,٨ ٪ من إجمالي العمالة من الذكور وموزعين بالتساوي تقريبا بين الهيئات الحكومية والقطاع العام ، بينما غالبية النساء العاملات واللاتي تعمل نسبتهن إلى ١٨,٢ ٪ من إجمالي العاملين يفضلن في معظم الاحوال العمل في الهيئات الحكومية ، حيث بلغت نسبتهن بها ٨٠,٤ ٪ من إجمالي عدد العاملات منهن ، بعكس ما هو موجود بالنسبة للعاملين الذكور .

أما عن النشاطات المختلفة فنجد أن ثلثي العمالة يتركز في عدد محدود من القطاعات في مقدمتها قطاع التعليم ، وقطاع الصناعات التحويلية ، ثم قطاع الزراعة . ويأتي في المركز الأخير قطاع التمويل والتأمينات ، قطاع التجارة والمطاعم والفنادق ، قطاع التشييد والبناء ثم قطاع الكهرباء والغاز ، وفي المؤخرة يأتي قطاع النقل والمواصلات .

(د) المستوى التعليمى للقوى العاملة :

يوضح التحليل كذلك أن هناك اختلاف كبير من حيث المستويات التعليمية للعاملين فى قطاع العمل المختلفة بالمحافظة ، حيث تصل نسبة العاملين بدون مؤهلات إلى ٤١.٩ ٪ من إجمالى العاملين بها ، ويعمل أغلبهم أما كعمال مهنيين بشركات القطاع العام ، أو كعمال خدمات معاونة فى الهيئات الحكومية بينما نجد أن نسبة العاملين من حملة المؤهلات دون المتوسطة قد بلغت ١١.٨ ٪ من إجمالى العاملين ويعمل منهم حوالى ٧٦.٤ ٪ بشركات القطاع العام بالمحافظة . وكذلك نجد أن ٢٩.٧ ٪ من إجمالى العاملين من حملة المؤهلات المتوسطة وأن أغلبهم يعمل بالأجهزة الحكومية حيث تبلغ نسبتهم إلى ٨١.٤ ٪ من إجمالى هذه النوعية . وهناك نسبة ضئيلة تصل إلى ١.٩ ٪ من إجمالى العاملين من حملة المؤهلات فوق المتوسطة معظمها موجود بالهيئات الحكومية ، وأخيرا يمثل حملة المؤهلات نسبة ١٤.٧ ٪ من إجمالى العمالة بالمحافظة ، وهى نسبة عالية بالمقارنة بمثيلاتها على المستوى القومى والتي تصل إلى ٥.٤ ٪ من إجمالى العاملين بالقطاع العام والحكومى بمصر ، وتستخدم الهيئات الحكومية منهم ٨٩.٢ ٪ ، بينما يعمل منهم بشركات القطاع العام حوالى ٩.٢ ٪ . ويعكس ذلك أثر سياسة توزيع الخريجين ، والذي عرفت عنه مؤخرا شركات القطاع العام حيث لجأت إلى نظام المسابقات الخاصة بها .

توزيع العمالة بحافظة الغربية في عام ١٩٨٠
حسب القطاع والحالة التعليمية

المستوى التعليمي

القطاع	مؤهلات عليا		فوق المتوسطة		متوسطة		دون المتوسطة		عمال مهنيين		خدمات معاونة		إجمالي	
	%		%		%		%		%		%			
شركات القطاع العام	٢١٣٣	٩,٣	٢٦٣	٨,٩	٧٢٧٨	١٥,٦	١٤٢٤٢	٧٦,٤	٤٠٢٥٩	٨٩,٤	٢٩٧٦	١٤,٣	٦٧١٤٨	٤٢,٨
البنوك الخاصة	٣٧٩	١,٦	٨٥	٢,٩	١٣٩٨	٣,٥	١٩٦	١,١	٢٨٥	٩	٣٨٧	١,٨	٢٨٣٠	١,٨
الخدمات الحكومية	٢٠٧٢٥	٨٩,٣	٢٦٠٨	٨٨,٣	٣٨١١٤	٨١,٤	٤١٩٧	٢٢,٥	٤٣٨٦	٩,٧	١٧٦٤٦	٨٤,٥	٨٧٦٧٦	٥٥,٦
إجمالي	٢٣٣٣٦	١٠٠	٢٩٥٥	١٠٠	٤٦٧٩٠	١٠٠	١٨٦٣٥	١٠٠	٤٥٥٣٠	١٠٠	٢١٠٠٩	١٠٠	١٥٧٦٥٥	١٠٠
		١٤,٧		١,٩		٢٩,٧		١١,٨		٢٨,٦		١٣,٣		١٥٠

* من أعداد الباحث اعتمادا على بيانات إدارة الاحصاء والمتابعة بحافظات الغربية .

(هـ) الاحتياجات من القوى العاملة:

أوضحت البيانات المتاحة عن الاحتياجات البشرية من القوى العاملة بمحافظة الغربية لعام ١٩٨١ ، أن إجمالي هذه الاحتياجات يقدر بحوالى ٨٨٧٩ فرداً منهم ٤٨ ٪ يمثل احتياجات الأجهزة الحكومية بالمحافظة وأن أغلب هذه الاحتياجات يتركز في قطاع الزراعة وخدمات المجتمع التعليمية والصحية . بينما ١٥ ٪ من هذه الاحتياجات يخص القطاع العام وخاصة في قطاعى التمويل والصناعات التحويلية . أما احتياجات القطاع الخاص فقد تم تقديرها بحوالى ٣٧ ٪ معظمها يتركز أساساً في الصناعات التحويلية والتجارة الداخلية (١) .

كما توضح هذه البيانات أن ١٤٥ ٪ من هذه الاحتياجات من حملة المؤهلات العليا وخاصة خريجي كلية الهندسة والتجارة والآداب والزراعة ، بينما ١٦٨ ٪ من احتياجات المحافظة يمثل احتياجات من حملة المؤهلات المتوسطة وخاصة الثانوى الفنى الصناعى والتجارى . أما النسبة الباقية وهى ٦٨٧ ٪ من الاحتياجات السككية فهى تمثل الحاجة إلى عمال مختلفى المهارة للعمل كمهنيين وعمال خدمات معاونة وبدون مؤهلات عليية (٢) .

من هذا العرض الموجز لأهم الخصائص العامة لهيكل القوى العاملة في محافظة الغربية ، فإنه يمكن عرض المشاكل الهامة بصورة موجزة على النحو التالى :

(١) إدارة القوى العاملة ، مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الغربية .

(٢) المصدر السابق .

١ - إنخفاض معدل مساهمة السكان في هيكل القوى العاملة بالمحافظة ، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل أهمها العوامل الاقتصادية والثقافية والتركيب العمري للسكان بالمحافظة . وكذلك إنخفاض نسبة مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي بسبب ضعف مكانتها الاجتماعية وانخفاض مستواها العلمي والثقافي .

٢ - تركيز العمالة في عدد محدود من المناطق بالمحافظة أهمها طنطا والمحلة الكبرى وكفر الزيات ، نتيجة تركيز الأجهزة الحكومية بعاصمة الإقليم ، وتوطن معظم المشروعات بهذه المناطق في بداية النهضة الصناعية الحديثة ، مما جعلها مناطق جذب للمهاجرين من ريف المحافظة والباحثين عن فرص عمل جديدة ، وقد أدى ذلك إلى وجود العديد من المشاكل منها الإسكان والمواصلات وتوفير المواد التموينية والخدمات العامة مثل التعليم والصحة ، وفي الوقت نفسه التأثير على طبيعة النشاط الاقتصادي بهذه المناطق وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمناطق الأخرى :

٣ - سوء التوزيع الداخلي وتكدس العمالة في بعض القطاعات المختلفة وخاصة في القطاع الحكومي نتيجة لالتزام الدولة بتعيين الخريجين مما أدى إلى سوء الخدمة في بعض المصالح المرتبطة مباشرة مع الجمهور مثل الخدمات الصحية والبريد والتليفون (١) وفي نفس الوقت نجد أن هناك بعض القطاعات تعاني عجز

(١) أنظر في ذلك على سبيل المثال :

د . صديق عفيهي وآخرون : دراسة عن تقييم نظام توزيع الخريجين ، سلسلة الدراسات الإدارية ، رقم ١ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ،

أغسطس ١٩٧٩

في بعض التخصصات ، ويمكن ذلك مدى قصور التخطيط الاقليمي للقوى العاملة ،
وضعف تنمية القوى البشرية في المحافظة .

٤ — رغم ارتفاع المستوى التعليمي للقوى العاملة بالمحافظة بالمقارنة بالمستوى
القوى ، فقد أدى سوء توزيعهم إلى انخفاض مستوى العائد من الاستثمار في مجال
التعليم ، حيث يتركز معظم حملة المؤهلات العليا والمتوسطة في الأجهزة الحكومية ،
بينما ترتفع نسبة غير المؤهلين في القطاعات الاقتصادية الهامة بالمحافظة . ويرجع
ذلك في المقام الأول إلى التوزيع العشوائي للخريجين في أعياد جلب الافراد السنوية
والذي يشكل العقبة الرئيسية أمام تطبيق سياسة سليمة للقوى العاملة .

٥ — التقدير الجزافي لعدم ونوعية الاحتياجات البشرية اللازمة في الفترة
التخطيطية ، حيث يتم هذا التقدير بناء على الدرجات المالية والمتوفرة في موازنة
الدولة بالباب الاول ، دون القيام بتحليل وتوصيف الوظائف لتحديد عبء العمل
ومواصفات من سيشغل الوظائف الشاغرة ، والاعداد المطلوبة في كل تخصص
ويشكل هذا صعوبة ضخمة عند محاولة الموازنة بين العرض والطلب على بعض
التخصصات ، وبالتالي فشل سياسة تخطيط القوى العاملة وبعدها عن الواقع .

وقد ترتب على وجود مثل هذه المشاكل انخفاض معدلات نمو إنتاجية العمل
عن معدلات الزيادة في الأجور ، ويكشف هذا عن وجود فائض من العمالة غير
المنتجة في بعض القطاعات والاقاليم . وإزاء ذلك لم تبذل حتى الآن أية محاولات
جادة لتخطيط القوى العاملة على كافة المستويات . كما أن المحاولات المتواضعة
التي قامت بها وزارة القوى العاملة في هذا الصدد ينقصها الموضوعية والشمول

والتناسق مع خطط التنمية الأخرى وخاصة في مجال الاستثمار والتعليم والتدريب (١)

المقترحات والتوصيات :

١ - تطوير مفهوم تخطيط القوى العاملة ، وتعميق هذا المفهوم بين القيادات المسؤولة في مواقع العمل والانتاج بالهيئات والشركات . حتى يمكن تنمية الشعور بمدى أهمية وخطورة هذه المشكلة وأبعادها المختلفة . وسوف يساعد هذا الفهم الجيد على اتخاذ قرارات سليمة في مجال تخطيط القوى العاملة . ولعل هذه الدراسة تكون قد أسهمت في إرساء هذا المفهوم .

٢ - حتى يتحقق التكامل بين الخطة القومية للقوى العاملة على مستوى الدولة وبين الخطط الجزئية على مستوى القطاعات المختلفة ، فإن ذلك يتطلب التحديد الجيد للأهداف القومية طريفة الأجل والتنبؤ بالتغيرات المحتملة لكل من الظروف البيئية والهيكل التنظيمية بالهيئات والمشروعات العامة .

٣ - ضرورة أن تقوم كل وحدة إقتصادية بوضع خططها للقوى العاملة بحيث تتضمن إحتياجاتها المستقبلية من الأفراد بالأعداد والتخصصات اللازمة ؛ إعتياداً على تحليل وتوصيف وترتيب الوظائف الحالية من حيث أنواعها ومستوياتها والمهارات المطلوبة والشروط الواجب توافرها .

٤ - العمل على توفير البيانات والمعلومات اللازمة أمام المسؤولين عن تخطيط القوى العاملة ؛ خاصة عن أسواق العمل المتعددة والمتداخلة ؛ حيث أن جانب العرض يكتنفه الكثير من الغموض لقصور هذه البيانات .

(١) د . محمد إبراهيم : تخطيط القوى العاملة ؛ ودورها في ترشيد إستخدام القوى البشرية في ج . م . م . ع ؛ التنمية الادارية ؛ يوليو ١٩٧٩ ص ٥٤ .

٥ - إعادة النظر في هيكل الأجور والمرتبات الحالي ؛ وإطلاق حرية الإدارة العليا بالوحدات الاقتصادية في تحديد معدلات الأجر التي تتناسب مع المعدلات المسائدة في سوق العمل . وبدون منح المرونة في تقدير هذه المعدلات ستظل الإدارة عاجزة عن جذب أو تحريك العمالة لسد النقص في بعض التخصصات أو إعادة توزيع وتوجيه الفائض من العمالة ،

٦ - ضرورة تطبيق الأسلوب اللامركزي في إعداد وتخطيط القوى العاملة ويتضمن ذلك الاقتراح النقاط الرئيسية الآتية :

(١) العمل على تقسيم الدولة إلى عدة أسواق عمل رئيسية يضم كل منها الأسواق الفرعية ؛ مع ضرورة توفير البيانات اللازمة لكل منها .

ويمكن الاستفادة من القرار الجمهوري رقم ٤٩٥ لسنة ١٩٧٧ والخاص بتقسيم الجمهورية إلى ثمان أقاليم رئيسية هي القاهرة والاسكندرية وقناة السويس والدلتا ومطروح وشمال الصعيد وأسيوط وجنوب الصعيد بالإضافة إلى سيناء المحررة أخيراً .

(٢) توفير الاستقلال المالي والإداري لكل إقليم ؛ حتى يتمكن من وضع خطة القوى العاملة الملائمة لطبيعة وظروف سوق العمل الإقليمية . وفي الوقت نفسه تحتفظ الأجهزة المركزية بحق الإشراف والرقابة والتوجيه على ضوء مجموعة من المعايير والضوابط العامة .

(٣) التحديد الواضح للعلاقة بين أجهزة التخطيط المركزية وأجهزة التخطيط الإقليمية المسؤولة عن ترشيح استخدام قوة العمل لديها ؛ بحيث يسهل على الأولى عملية الإشراف على الخطط الإقليمية ؛ ويمكن الثانية من العمل بحرية ودون قيود تشل حركتها وتحد من سلامة خططها .

(٤) ضرورة العمل على وضع خطة القوى العاملة بكل وحده إقتصادية وفي
القطاعات المختلفة على مستوى المناطق الفرعية بكل إقليم ؛ ثم المستوى الإقليمي
وأخيراً المستوى القومى .

وسوف يمكن التخطيط الإقليمي للقوى العاملة من إستغلال الامكانيات
البشرية والمادية المتاحة بالإقليم فى عمليات التنمية المحلية الإقتصادية والإجتماعية،
وتحقيق التكامل والتنسيق بين الأنشطة الإقتصادية والأجهزة العلمية والتدريبية
فى كل إقليم . كما يساعد ذلك على تشجيع الجهود الذاتية فى ذفع عجلة التنمية حيث
يتم ربط الإمكانيات المتاحة بالإحتياجات البشرية لسكل إقليم . وسوف يعطى ذلك
الأجهزة المركزية الفرصة للتعرف على موارد وإحتياجات كل إقليم مما يساعد على
إعداد ومتابعة خطط القوى العاملة بكل دقة . لتحقيق التنمية الإقتصادية
والاجتماعية المرغوبة .

٧ - ضرورة إجراء تغيير جذرى فى سياسات التعليم والتدريب الحالية بالشكل
الذى يضمن توفير الأعداد والتخصصات المطلوبة من الإحتياجات البشرية لممارسة
مهام الوظائف الجديدة بخطة التنمية الإقتصادية والاجتماعية سواء على المستوى
القومى أو الإقليمي ، وحتى يمكن تحقيق أغراض التنمية المطلوبة فى الأجل الطويل
لا بد من إعادة النظر فى السياسات الحالية للتعليم وخاصة التعليم الجامعى والمتوسط ،
وذلك عن طريق إلغاء نظام التنسيق للقبول بالجامعات والمدارس الفنية ، وإحلاله
بنظام التخصص شبه الدقيق فى الثانوية كما هو الحال فى المدارس الشاملة فى الدول
المتقدمة . ويقوم هذا النظام على أساس تقسيم المواد الدراسية فى المرحلة الثانوية
على هيئة مجموعات ؛ يختار الطالب مادة واحدة فقط من كل مجموعة تمكنه من
الوفاء بمتطلبات الكلية التى يرغب التقدم إليها ؛ وبالتالي يمكن لسكل كلية تحديد

المواد التي يجب أن يدرسها الراغب في الإلتحاق بها . وعلى ذلك يمكن لاستاندة للجامعات من المشاركة في الحكم على مدى صلاحية المتقدم واستمراره في الدراسة المتقدمة .

كما يجب التوسع في إنشاء مراكز التدريب المختلفة بالأقاليم حتى يمكن تلبية إحتياجات التخطيط قصير الأجل من القوى العاملة ؛ وذلك عن طريق إعادة تدريب الفائض من العمالة كحداولة لسد النقص أو العجز في بعض التخصصات في هذه المناطق .

هذا بالإضافة إلى ضرورة العمل على إعطاء هيكل الأجور والمرتببات المرونة الكافية ، والسكف عن تسعير الشهادات ؛ بحيث يصبح معدل الأجر هو الحافز القوي لتوجيه الطلاب نحو تخصصات بها عجز دائم والابتعاد عن تخصصات الفائض الدائم ؛ وذلك حتى يمكن تحقيق التوازن الديناميكي في سوق العمل .

(٨) ضرورة إتخاذ الاجراءات التنفيذية والقانونية التي تسكفل الحد من هجرة القرويين إلى مناطق التكديس السكاني بالمحافظة التي تعتبر مناطق جذب للباحثين عن الوظائف في سوق العمل الاقليمي . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التوسع في انشاء المشروعات التنموية في المناطق المختلفة والتي يهجرها مواعنيها كما يمكن الاستعانة في هذا الصدد باستخدام الحواجز بأنواعها المختلفة ، بالإضافة إلى توفير حرية استخدام معدلات الأجر المرنة لتحريك العمالة الزائدة بمناطق الجذب المتكديسة بالعمالة ؛ وبالتالي يمكن النهوض بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للمناطق المختلفة وتحقيق الاهداف التنموية المطلوبة بهذه المناطق

كذلك يجب وضع ضوابط جديدة تمكن من الرقابة والتحكم في هجرة العمالة
للأسواق الخارجية وخاصة سوق العمل العربي ؛ حتى لا تتأثر خطط التنمية
القومية بنقص الكفاءات المطلوبة . ولا نفي بذلك وضع القيود والعقبات أمام
المهاجرين الذين يأملون بتحقيق دخل أعلى ؛ بل العكس من ذلك ؛ يجب أن تشمل
دراسات سوق العمل السوق العربية لمعرفة حركة العمالة بها بصورة دقيقة بالأعداد
والتخصصات المطلوبة ؛ ومناطق الجذب لها ؛ ومستويات الأجور السائدة هناك
حتى يمكن تصميم هيكل الأجور المصري بالأسلوب الذي يمكن المشروعات الإقليمية
والقومية من الاحتفاظ بالعمالة المدربة ومقابلة الاحتياجات المطلوبة منها بالداخل ؛
مع توفير حاجة السوق العربية من هذه الاحتياجات البشرية . كما يجب العمل على
وضع الشروط الملائمة لتوظيف العمالة والخبرات المصرية بهذه الأسواق بدون
مهاينة ، وذلك بتحديد مستويات الأجور الدنيا المقبولة والكرامة عن طريق
الاتفاقات الثنائية مع دول سوق العمل العربي .

المراجع والدوريات

أولاً: المراجع والدوريات العربية:

- ١ - د . حسين كاظم : مشكلات القوى العاملة بالدول النامية . التنمية الإدارية ، العدد العاشر ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، يناير ١٩٨١
- ٢ - د . صديق عفيفي وآخرون : دراسة عن تقييم نظام توزيع الخريجين ، سلسلة الدراسات الإدارية ، رقم ١ ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أغسطس ١٩٧٩
- ٣ - د . علي السلي : بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد ، مركز البحوث الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، أكتوبر ١٩٧٠
- ٤ - د . محمد إبراهيم : تخطيط القوى العاملة ، ودورها في ترشيد استخدام القوى البشرية في جمهورية مصر العربية ، التنمية الإدارية ، العدد الرابع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، يوليو ١٩٧٩
- ٥ - د . منصور أحمد منصور : المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ١٩٧٩

ثانياً: المراجع والدوريات الأجنبية :

- (1) Department of Employment : Company Manpower Planning, HMSO, London, 1974.
- (2) Morris, B. R. : An Appreciation of Manpower Planning, Journal of Government Services, Vol, S5, 1970.
- (3) Smith, A. R. : Developments in Manpower Planning, Personnel Review, Vol. 1, 1971.
- (4) Wilson, A. T. M. : Basic Assumption in Manpower Planning, Manpower and Management Science. D. C. Heath & Co. London, 1970 .