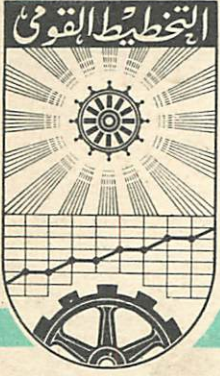


الجمهورية العربية المتحدة



مَعهد المخطط القومى
العمل والعمال

مذكرة رقم (٨٥٢)
البيانات اللازمة لتخطيط العمالة على
مستوى الوحدة الانتاجية

دكتور مهندس
محمد عبد الفتاح منجى

اكتوبر ١٩٦٨
=====

الاراء التي وردت في هذه المذكره
تمثل رأى الكاتب ولا تمثل رأى المعهد ذاته

مقدمة

أبدأ بهذه المذكرة " البيانات اللازمة لتخطيط العمالة على مستوى الوحدة الانتاجية " سلسلة من المذكرات فى موضوع اقتصاديات العمل وتخطيط القوى العاملة هادفاً بذلك الى تحقيق ما يأتى :

أولاً : مد لجنة بحث " تخطيط الموارد البشرية " بمادة قد تكون ذات فائدة علمية تخدم أغراض البحث وتساهم فى تطوير أسلوب العمل به .

ثانياً : توفير مادة علمية فى مجال اقتصاديات العمل وتخطيط العمالة للسادة أعضاء الدورات التدريبية بالمعهد .

وسوف أبذل قصارى جهدى لكى تكون هذه المذكرات بالصورة التى تحقق هذه الأهداف ويسعدنى أن اتلقى من السادة الزملاء كل ملاحظاتهم وانتقاداتهم التى يمكن ان تساهم فى تطوير هذا العمل .

والله ولى التوفيق ٥

١٩٦٨/١٠/٦

محمد عبد الفتاح منجى

أهمية تخطيط العمالة على مستوى الوحدة الانتاجية

تعتبر عملية تخطيط تطور العمالة أحد الأهداف الرئيسية لعملية تخطيط العمل التي تهدف بصفة اجمالية الى :

- تخطيط تطور الكفاية الانتاجية .
- تخطيط برامج التعليم والتدريب للعاملين بمختلف فئاتهم .
- تخطيط الأجور والحوافز المادية للعاملين .

ومن ناحية أخرى تكون خطة تطور العمل جزءاً أساسياً من عملية التخطيط القومي نظراً لأهميتها وأثر تطورها المباشر على تطور الاقتصاد ككل .

ومن المعروف أن اعداد الخطة الشاملة يتم ، أو يجب أن يتم على عدة مستويات . اما بالنسبة لخطة العمالة فيجب مراعاة ما يأتي :

- اعداد خطة العاملين من خريجي الجامعات والمعاهد العليا على المستوى القومي مركزياً .

- اعداد خطة العمالة الشاملة موزعة على الاقاليم (المحافظات) مركزياً .

- اعداد خطة العمالة التفصيلية لكل اقليم اقليمياً .

- اعداد خطط العمالة الدقيقة على مستوى الوحدات الانتاجية أو المؤسسات .

وهذه الخصائص التي تتميز بها خطط العمالة ترجع الى أن العاملين يرتبطون دائماً باقليم محدد في حين لا يمكن تخطيط المطلوب من خريجي الجامعات والمعاهد العليا الا على المستوى القومي . ومعنى ذلك أن عملية تخطيط العمالة على مستوى الوحدات الانتاجية يجب أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتخطيط العمالة على المستوى الاقليمي وبهذا يمكن اعداد الاعداد المطلوبة من العاملين لمصنع معين من أبناء الاقليم المقام به المصنع فنضمن بذلك الحد من الهجرة الداخلية وخلق مهارات ومستويات تعليمية ومهنية بين أبناء الاقاليم المختلفة وهذا ما ينعكس على تطور الاقليم اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً .

ولعملية تخطيط العمالة على مستوى الوحدات الانتاجية أهمية خاصة نظرا لأن المسؤولين فى هذه الوحدات هم أكثر من غيرهم قدرة على تحديد الاحتياجات من العاملين فى المستقبل وتغطية هذه الاحتياجات بالمعروض من قوة العمل فى الاقاليم التى توجد بها هذه الوحدات الانتاجية كلما أمكن ذلك .

وهنا يجب الا نغفل الدور الفعال الذى يستطيع أن يقوم به العاملون بالوحدات الانتاجية لتطوير خطط العمالة لكى تلائم الواقع الفعلى آخذين بعين الاعتبار المبادرات التى قد تؤدي الى زيادة الكفاية الانتاجية أو تطوير عملية الانتاج أو غيرها .

من هذا تتضح أهمية اعداد خطط العمالة لكل وحدة انتاجية والعمل على تحسين أساليب التخطيط بها حيث أن حسن سير عملية الانتاج وضمان تطور الانتاجية مرتبط ارتباطا وثيقا بضمان تحديد أفضل هيكل عمالة يضمن ذلك فى المستقبل وهذا ما يمكن الوصول اليه بفضل توفر البيانات التفصيلية اللازمة والتى يتعذر الحصول عليها على المستوى القومى .

البيانات اللازمة لعملية تخطيط العمالة على مستوى القطاعات والوحدات الانتاجية

يجب أن تبدأ عملية تخطيط العمالة كأي عملية تخطيطية أخرى - بتجميع وتحليل وتبويب كل البيانات عن العاملين فى الوحدة أو القطاع والضرورة لاعداد خطط العمالة من حيث اعداد العاملين اللازمين وتخصصاتهم المختلفة ومستوياتهم التعليمية التى تلائم ما سوف يعهد به اليهم من أعمال فى فترة الخطة .

وفى ظروف الثورة الصناعية وما يتبعه من تقدم سريع فى العلوم والتكنولوجيا يجب أن يتطور الهيكل الوظيفى داخل الوحدات الانتاجية تطورا يلائم هذا التقدم العلمى والفنى وهذا لا يتأتى الا باتباع أحدث الوسائل العلمية فى عمليات تخطيط العمالة والتى تتطلب - كشرط أساسى أن يكون تجميع وتحليل وتبويب البيانات فى سنة الأساس على نفس المستوى المطلوب من حيث دقة وكمال ومرونة البيانات اللازمة على قدر المستطاع .

وتحقيقا لهذا الهدف يجب أن تبدأ هذه العملية كخطوة أولى بعمال الانتاج والذين يمثلون أكبر نسبة بين مجموعات العاملين في الوحدة الانتاجية .

ونظرا لأن أهم سمات الثورة الصناعية والتطور العلمى والفنى هو تطور الانتاجية لذا يجب تقسيم عمال الانتاج الى مجموعتين رئيسيتين يتفاوت تطور الانتاجية فى كل منهما تفاوتاً كبيراً .

أ - عمال الانتاج الرئيسيون :

وهم جميع العمال الذين يحملون يدويا أو بواسطة آلات أو ماكينات فى صناعة السلخ المختلفة داخل أقسام الانتاج وهؤلاء العمال بحكم طبيعة عملهم لا يمكن أن تتم عملية الانتاج بدونهم ولو لفترات قصيرة .

ب - عمال الانتاج المساعدون :

وهم جميع العمال اللازمين للعمليات الانتاجية المساعدة داخل وبين الوحدات الانتاجية المختلفة مثل أعمال الصيانة والنقل وغيرها .
وواضح من هذا التعريف ان مجموعة عمال الانتاج المساعدون لازمة وضرورية لاتمام عملية الانتاج ولكن يمكن أن تتم عملية الانتاج هذه بدونهم ولو لفترات قصيرة .
وحيث أن تحديد احتياجات العمالة فى خلال خطة زمنية محددة ينقسم الى قسمين رئيسيين .

أ - تحديد التغيير فى حجم وهيكمل العمالة نتيجة للتغير فى حجم الانتاج ونوعيته ، التطور التكنولوجى ، تنظيم الانتاج الخ .

ب - تحديد النقص فى حجم العمالة اللازمة لعملية الاحلال ولهذا النقص عدة أسباب :

- الوفاة

- بلوغ سن المعاش

- ترك العمل لاسباب مرضية أو اصابات عمل

- ترك العمل لاسباب أخرى

من هذا يتضح أن برنامج اعداد البيانات يجب أن يتطابق مع هذين القسمين :
أولا : البيانات اللازمة لتخطيط التغيير في حجم وهيكل العمالة نتيجة للتغيرات المختلفة :

١ - هيكل العمالة تبعا لأقسام الانتاج والعمل أو النشاط Activity

المجموع	قسم انتاج (ج)	قسم انتاج (ب)	قسم انتاج (أ)	العمل أو النشاط
				١ -
				٢ -
				٣ -
				٤ -
				٥ -
				٦ -
				٧ -
				٨ -
				٩ -
				١٠ -
				المجموع

ولا يوضح أهمية هذا الجدول نفترض استخدامه في احدى الصناعات ولتكن صناعة الغزل والنسيج ومن ثم نفترض أيضا أن العمل أو النشاط رقم (١) هو نشاط الغزل - فاذا كان هذا النشاط يزاول في أحد أقسام الانتاج أو في أكثر من قسم منها فيكون من البديهي ان جميع عمال الانتاج الرئيسيين الذين يزاولونه في أى من هذه الأقسام هم غزالون بغض النظر عن أصل المهنة أو التخصص أو الخبرة المكتسبة قبل مزاوله هذا العمل أو النشاط فاذا كان أحد العمال قد تخرج من احدى المدارس الثانوية الفنية قسم الميكانيكا مثلا أو انه عامل غير مؤهل واكتسب خبرة عملية فى أعمال الميكانيكا فى فترة سابقة ثم عين فى أحد أقسام الغزل بمصنع للغزل والنسيج أصبح بذلك غزالا وليس ميكانيكا .

من هذا يتضح أهمية هذا الجدول في تحديد الهيكل الوظيفي على مستوى الوحدة الانتاجية بدقة كافية لتحديد الاحتياجات الفعلية من المهارات والتخصصات المهنية المختلفة متلاقين بذلك اللبس الواضح في بيانات التعداد والذي يؤدي الى نتائج غير سليمة وبالتالي الى اتخاذ سياسات تعليمية لا تطابق الواقع .

ويجب أن نشير هنا الى ضرورة بناء مثل هذه الجداول لكل من عمال الانتاج الرئيسيين والمساعدين على حدة . كما يجب أن تكون هناك جداول عددية (اعداد مطلقة) وجداول تحدد النسب المئوية للمهيكال الوظيفي .

٢ - هيكل العمالة لأقسام الانتاج والعمل أو النشاط وأصل المهنة (ان وجدت)

[illegible]

وبهذا الجدول يوضح كذلك توزيع العاملين ذوى المهن المختلفة على الأنشطة داخل الأقسام الانتاجية وهو يساعد أيضا على امكانية اعادة توزيع هؤلاء العاملين على الأنشطة التى تناسب مهنهم بغرض رفع الكفاية الانتاجية وتوفير ما يمكن من تكاليف التعليم والتدريب .

ويمكن الخروج من هذه الجداول بالجدول الاجمالى التالى :

٤ - عدد العاملين موزعا حسب الأنشطة المختلفة (الأعمال) والمهن المطابقة والغير مطابقة لهذه الأنشطة وكذلك العمال الغير مهرة

النشاط أو العمل	المجموع	منهم عاملون		
		بمهن مطابقة	بمهن غير مطابقة	عمال غير مهرة
١ -				
٢ -				
٣ -				
٤ -				
٥ -				
٦ -				
٧ -				
٨ -				
٩ -				
١٠ -				
المجموع				
%				

وهذا الجدول يعطى الصورة الاجمالية لمدى تطابق مهن العاملين بالوحدة الانتاجية لما يزاولونه من أنشطة أو أعمال . اما العمال غير المهرة فهم كل من يزاول نشاطا أو عملا معيننا داخل أقسام الانتاج أو فيما بينها أو خارجها ولم يسبق لهم الحصول على قدر مناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة لمزاولة هذه المهن .

ويجدر بنا هنا أن نذكر أن القدر المناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة أو أى مزيج منهم يتوقف على نوع الصناعة والنشاط ويجب أن يحدد فى كل حالة على حدة لتوضيح المستويات التى يجب أن تكفل لمجموعة العمال المهرة ومتوسطى المهارة .

ويحسن ، استكمالاً لهذه الدراسة ، عمل الجداول الآتية لكل من عمال الانتاج الرئيسيين وعمال الانتاج المساعدين وهى جداول شبيهة بجداول المدخلات والمخرجات فى الصناعة .

٥ - توزيع العاملين على المهن والأنشطة أو الاعمال المختلفة بالوحدة الانتاجية

النشاط أو العمل	المهنة					
	١	٢	٣	٤	٥	٦
١ -						
٢ -						
٣ -						
٤ -						
٥ -						
٦ -						
٠٠ -						

وعند بناء هذه الجداول يجب مراعاة ان تكون المهن المختلفة مطابقة للأنشطة أو الأعمال المناظرة لها (أى أن تكون المهنة رقم (١) مثلاً هى " حداد " وأن يكون النشاط أو العمل المناظر لها (رقم ١) هو " الحدادة " وهذا هو السبب فى تشبيه هذه الجداول بجداول المدخلات والمخرجات .

وأهمية مثل هذه الجداول ترجع الى أنها تعطى صورة واضحة لدرجة المرونة للمهن المختلفة (Disponibility) وهى مدى امكانية قيام احد العاملين

بمزاولة نشاط أو أكثر من نشاط تختلف في طبيعتها عن المهنة التي اكتسبها نتيجة للتعليم أو التدريب أو الخبرة ولا يحتاج لذلك الا لقدر ضئيل من التدريب حتى يصبح قادرا على مزاولة هذه الأعمال الأخرى .

ومن الجدول يتضح أن اعداد أو نسب العاملين التي يتكون منها قطره تمثل نسب أو اعداد العاملين الذين يمارسون أعمالا أو أنشطة مطابقة لمهنتهم . وكلما كانت هذه النسب عالية أمكن القول أن درجة المرونة المقابلة لهذه النسب منخفضة حيث يزاول أصحاب هذه المهن أعمالا أو أنشطة مطابقة لمهنتهم بدرجة كبيرة ، في حين أن الأعمال الأخرى يزاولونها بنسبة منخفضة . وعند القيام بالبحث الميداني على مستوى الوحدة الانتاجية سوف يتضح أن هناك مجموعات من المهن تختلف اختلافا ظاهرا في درجة مرونتها ، ولهذه الدراسة الفوائد الرئيسية التالية :

- التعرف على مطابقة المهن للأنشطة أو الاعمال المختلفة وهذا يساعد على امكانية اعادة تنظيم العاملين بالوحدة الانتاجية بهدف رفع كفاءتهم في العمل .
 - التعرف على المهن التي تتسم بدرجة عالية من المرونة وبذلك يمكن استهداف التوسع في تعليم مثل هذه المهن لخطية ما قد يطرأ من طلب على مهن أخرى مشابهة في المستقبل .
 - التعرف على المهن ذات المرونة المنخفضة والعمل على الحد من تعليم هذه المهن في المستقبل وذلك لعدم امكانية تحويلها الى مهن أخرى بسهولة وبذلك نحدد من ظاهرة الفائض من الخريجين في بعض المهن دون الأخرى .
- ومن واقع بيانات الجداول السابقة يمكن بناء الجدول الآتي :

٦ - عدد العاملين الفعلي من ذوى المهن المختلفة والعدد المطلوب ومقدار الزيادة

أو النقص في عدد ذوى هذه المهن .

المهنة		المجموع		المطلوب		مقدار الزيادة أو النقص	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١ -							
٢ -							
٣ -							
٤ -							
٥ -							
٦ -							
٧ -							
٨ -							
٩ -							
١٠ -							

وهذا الجدول يبين العجز أو الفائض في اعداد العاملين ذوى المهن المختلفة وبذلك يمكن :

- اما اعادة تدريب جزء من الزائدين في بعض المهن لتغطية العجز في المهن الأخرى .
- أو اعادة تنظيم توزيع العاملين على مستوى الوحدة أو المؤسسة الانتاجية أو القطاع بحيث يزاول كل عامل عملاً أو نشاطاً يلائم مهنته على قدر المستطاع .
- ويمكن كذلك فى الأجل الطويل تعديل سياسات التعليم والتدريب بحيث تضمن تغطية العجز الواضح فى بعض المهن الرئيسية ، والحد من تخريج من يوجد منهم فائض على مستوى الصناعة .

وفيما يلى سوف نعد هيكل العمالة تبعاً للفئة المالية (أو الدرجة) والمستوى التعليمى أو التدريبى أو مستوى الخبرة المطلوب لهذه الفئة .

٧ - توزيع العاملين على اقسام الانتاج تبعا لفتاتهم أو درجاتهم المالية ومستوى التعليم أو التدريب أو الخبرة المناظرة

الفئة أو الدرجة المالية	مستوى التعليم أو التدريب أو الخبرة المطلوبة	المجموع	%	قسم انتاج (..)	قسم انتاج (..)	قسم انتاج (..)
١٢						
١١						
١٠						
٩						
٨						
٧						
٦						
٥						
٤						
٣						
٢						
١						

والمقصود بمستوى التعليم أو التدريب أو الخبرة هنا هو ما يأتي :

- تعليم جامعي أو عالي .
- تعليم متوسط .
- تعليم أقل من متوسط .
- تدريب وتذكر المدة اللازمة ومستوى التعليم الذي يجب ان يسبق التدريب .
- مدة الخبرة ومستواها الذي يجب ان يكتسبه العامل في أثناء مزاولة المهنة لمعادلة أحد مستويات التعليم أو التدريب المذكورة .
- كذلك يجب أن ينص على عدم ضرورة حصول العامل على أى من مستويات التعليم أو التدريب أو الخبرة المذكورة في الحالات المناظرة لذلك .