مفاهيم أساسية في تخطيط القوى العاملة*

د. أبو القاسم عمر الطبولي**

مقدمـة :

لا شك أن القوى العاملة هي عنصر أساسي في أي عملية انتاجية . وبالتالي فهي محدد من محددات النمو الإقتصادي . وقيام القوى العاملة بواجباتها في هذا المجال بكفاءة يتطلب تنمية هذه القوى العاملة والتخطيط لها . ولهذا فأن تخطيط القوى العاملة يعتبر عاملاً أساسياً ومهماً حتى تتم عملية التنمية الإقتصادية بنجاح وعلى أسس سليمة .

وهذه الورقة تبحث في المفاهيم الأساسية لتخطيط القوى العاملة ومدى أهميتها على المستوى الجزئي (المنشأة) وكذلك على مستوى الإقتصاد ككل .

١

تعتبر القوى العاملة عنصر رئيسي من عناصر الإنتاج حيث تمثل العامل البشري في العملية الإنتاجية بجانب عناصر الإنتاج الأخرى مثل الآلات والمواد الخام وغيرها من العناصر الأخرى[١]

بالتالي فإنه يمكننا تعريف تخطيط القوى العاملة على أنه الموازنة بين العرض من القوى البشرية من جهة والطلب عليها من جهة أخرى[٢] .

ولا شك أن هناك دوراً أكبر للقوى العاملة في نجاح خطط التنمية الإقتصادية في أي مجتمع من المجتمعات وذلك لأنها وسيلة مهمة لزيادة الإنتاج . ولو تأملنا فقط الدراسات والأبحاث التي أجريت في الدول المتقدمة صناعياً للاحظنا بأن هذه الدراسات تقدر بأن حوالي ٣٣٪ من النمو الإقتصادي يرجع إلى زيادة كفاءة العنصر البشري الداخل في قوة العمل[٣] .

وإذا أخذنا الإقتصاد ككل فأن تخطيط القوى العاملة يعتبر جزءاً أساسياً من أي خطة إقتصادية ولكن القول بصفة عامة أن تخطيط القوى العاملة يتكون من :—

---

* هذه الورقة القيت في صيغتها الأولى ضمن الدورة التثقيفية لأمناء اللجان الشعبية للمنشآت التي أقيمت في الفترة من ٣ مايو إلى ٩ يونيو ١٩٨٠ تحت إشراف مركز البحوث بجامعة قاريونس ببنغازي .

** د. أبو القاسم عمر الطبولي — أستاذ مشارك — قسم الإقتصاد — جامعة قاريونس .

١ — محمد عبد الفتاح منجي «المفاهيم الإساسية لتخطيط القوى العاملة المنظمة العربية للعلوم الإدارية ص٣ .

٢ — نفس المصدر ص٤ .

٣ — أنظر .

D. J. Barthdomew and B. R. Morris, Aspects of Manpower planning, the English University Press, London, 1971.

٤ — أحمد سليمان «ماذا حقق تخطيط القوة العاملة في الوطن العربي ؟» مجلة العمل العربية العدد الثالث ص ٢٥ .

١ — تحديد حجم وهيكل القوى العاملة المتوفرة أو يمكن تسميته (عرض القوى العاملة) .
٢ — تحديد حجم وهيكل القوى العاملة التي تحتاج إليها وهو ما يطلق عليه (جانب الطلب) .
٣ — الموازنة بين هذين الجانبين أي جانب العرض وجانب الطلب .

ويمكن تحديد حجم وهيكل القوى العاملة المتاحة طبقاً للانشطة الإقتصادية أو طبقاً لمستويات التعليم والتدريب والوظائف المختلفة . ويمكن إعتبار أن أنسب وضع هو هيكل العمالة طبقاً لمستويات التعليم والتدريب والأنشطة الإقتصادية المختلفة (زراعة / صناعة أو هيكل العمالة طبقاً لمستويات التعليم والتدريب وتقسيم الوظائف المختلفة .

وبعد أن يتم تحديد هذا الهيكل يمكن تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة كمياً (أي تحليل العدد) أي أن تحلل حجم القوى العاملة طبقاً لأهداف تخطيط القوى العاملة .

والواقع أن الهدف الأساسي لتخطيط القوى العاملة هو خلق توازن بين المهارات والقوة العاملة اللازمة وحاجة المجتمع خلال فترة زمنية معينة . ويتم هذا عن طريق تحقيق إستخدام القوة العاملة بما يضمن أعلى كفاءة ممكنة للإقتصاد القومي وعن طريق تحليل الوضع الكمي لحجم القوى العاملة ووضعها الحالى ببيان كثير من الظواهر التي تخدم هذا الهدف وبالتالي الإجابة على بعض التساؤلات الهامة مثل :

— هل في الوضع الحالي تستخدم القوى العاملة المتوافرة للإقتصاد القومي الإستخدام الأمثل طبقاً لمستوياتها التعليمية والمهارات والمستويات التدريبية وبالتالي هل هناك سوء إستخدام للكفاءات المتوفرة؟

— وهل هناك تكدس في إحدى فئات القوى العاملة ونقص في فئآت أخرى؟

وبمعنى آخر فأنه يتم تحليل كمي لحجم القوي العاملة بكل أبعادها .

وإذا ما قمنا بهذا فإنه يمكن لمخطط القوي العاملة تحديد قدرة المجتمع على الإستفادة من القوة العاملة الوطنية المتوفرة لدية وبالتالي فإنه بناء على هذه الدراسات يمكن وضع اليد على مواطن القصور ومواطن الضعف أو القوة في وضع اليد العاملة . وباختصار شديد فأن مثل هذه الدراسة تبين للمخطط صورة طبق الأصل لواقع المجتمع .

أما الخطوة الثانية في تخطيط القوى العاملة فهي تحديد هيكل الطلب على القوى العاملة الوطنية أو بمعنى آخر الإحتياجات من القوى العاملة اللازمة للاقتصاد القومى .

٢

هناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال وخصوصاً منها الطرق الرياضية والتي تحتاج الى معرفة أسس الرياضيات إلا أنه يمكن القول بأن هناك عدة طرق سهلة لقياس الإحتياجات منها :

أ — يمكن تقدير الإحتياجات من القوى العاملة على ضوء خطة التنمية أو برنامج الإستثمار .
ب — يمكن تقدير الإحتياجات عن طريق مسح إحصائي لإحتياجات البلاد عن طريق أسئلة إستبيانية عن طريق اللجان الشعبية في جميع القطاعات المكونة للإقتصاد القومي .
جـ — يمكن إفتراض نسبة معينة للنمو أو لإزدياد الحاجة للقوة العاملة بناء على التجارب الماضية ، وعلى ضوئها تقدر الحاجة في المستقبل بالنسبة للوقت الحاضر .

إلا أنه يجب أن يلاحظ أنه بالنسبة للطريقة الأولى هناك بعض الصعوبة في ترجمة خطة التنمية أو المشاريع الإستثمارية إلى مهارات ومستويات تعليمية وتدريبية دقيقة . فهناك أنواع كثيرة من المهندسين وفني الخراطة واللحام مثلاً . ولذلك فإن تقدير هذه

الأعداد اللازمة من كل نوع من المهارات بصورة دقيقة يشكل صعوبة كبيرة[٤] .

أما الطريقة الثانية في تحديد الإحتياجات والتي يتم فيها جمع معلومات من اللجان الشعبية التي تدير مختلف القطاعات والمنشأت ، فإنه يعاب عليها أنها قد لا تصلح كأساس لتقدير الإحتياجات بصورة دقيقة ، وذلك لأنهم قد يستطيعون تقدير إحتياجاتهم بصورة دقيقة إلى مدى ثلاث أو أربع سنوات مستقبلة ، وإذا ما أمكن التغلب على هذا العيب فإنها قد تكون طريقة مقبولة إلى حد ما . أما الطريقة الثالثة فهي طريقة تقوم على التنبؤ وعلى إفتراضات ، وبالتالي فإنه من الصعب الأخذ بمثل هذه الطريقة .

إلاّ أننا يجب أن نتذكر أننا حين نخطط للقوى العاملة فإننا نتعامل مع بشر وليس مع آلات ، والبشر يحتاجون إلى التدريب ، والتدريب في بعض الأحيان يحتاج إلى مدة طويلة ففي تعاملنا مع الآلات يمكن أن نوقف تشغيل المصنع أو تشغيله بأقل من طاقته إذا ما تغيرت الخطة مثلاً ولكن لا يمكن تغيير برنامج تدريب الشخص واكتساب المهارة إذا ما تغيرت الخطة ، ولذلك لا بد من وضع سياسة عامة لتنمية وتخطيط الموارد البشرية في المجتمع وذلك بوضع سياسات لتوجيه التعليم والتدريب وإكتساب المهارة والإستعمال الأمثل للموارد البشرية المتاحة فيجب الإهتمام على وجه الخصوص بالتعليم الفني والمهني .

فلا بد من تواجد جهاز يقوم بوضع سياسة تتماشى مع ما هو متاح من القوي العاملة والتي تتغير طبقاً للتغيرات الاقتصادية والفنية والسكانية .

وهناك طرق ووسائل كثيرة يتم بها تحديد حجم الطلب من القوى العاملة مثل طريقة معدلات الأداء ، ويعتمد عليها أساساً في تحديد الإحتياجات منها لأداء مختلف الأعمال وخصوصاً الأعمال الإنتاجية .

وهناك طريقة الإسقاط وتعتمد على إستقراء إتجاهات الظواهر المتعلقة بالقوى العاملة من واقع بيانات عن سلسلة يمكن أن ترشد إلى توقعات المستقبل .

أما الطريقة الأخرى فهي طريقة المسار الحرج وتعتمد هذه الطريقة إما على إستشارة عدد من الخبراء المتخصصين في المجال المراد التخطيط له وعلى تقسيم المشروع على مراحل وإلى عدد من الأنشطة ثم إيجاد العلاقة بين بيانات الطريقتين .[٥] ويمكن إستخدام المسار الحرج في الربط بين المدة والامكانيات اللازمة لتخريج العدد الكافي من المهندسين لتنفيذ مشروعات الإسكان وبين الخطة الرتيبة والمرحلية لإقامة هذه المشروعات بحيث توجد الدولة العدد اللازم من المهندسين في الوقت المناسب للقيام بأعمال التصميم والإشراف على تنفيذ مرحلة معينة من خطة الإسكان وبحيث أن توجد لكل مهندس متخرج العمل المناسب لتأهيله .[٦]

كما أنه يمكن إستخدام طرق رياضية مختلفة لتقدير الإحتياجات من القوي العاملة مثل تحديد معدل دوران العمل الوطني ، ونحن لا نود الخوض في مثل هذه النماذج الرياضية .

٣

بعد أن أخذنا فكرة موجزة عن مفهوم تخطيط القوي العاملة على المستوي العام يمكن لنا أن ننتقل إلى المشروع أو المنشأة .

---

٥ — أحمد فؤاد نجيب تنمية الموارد البشرية التخطيط والسياسات والأجهزة — المنظمة العربية للعلوم الإدارية يونيو ١٩٧٢ ص ١٦ — ١٧ .

٦ — نفس المرجع ص ١٧ .

فالمنشاة هي الخلية الأولى للقطاع ، وبالتالي فإنه يجب الإهتمام بتخطيط القوة العاملة على مستوى المنشأة وبالتالي تنمية الموارد البشرية على هذا المستوى . فالتخطيط هنا من القاعدة ، وبيانات القاعدة يرتكز عليها البناء إلى المستويات الأعلى . ولكى يتم التخطيط للقوي العاملة على مستوى المنشأة يجب توافر المقومات الإحصائية التالية :

١ — حصر العالة القائمة ، والتعرف على الفائض أو العجز طبقاً للمستويات التعليمية والمهارات والمهن المختلفة .

٢ — ترجمة أهداف المنشأة المستقبلية إلى القوة العاملة مهناً ومهارة .

٣ — وضع معدلات أو أنماط عمل على مستوى كل نشاط ومهنة ، وعلى أساس محدد بمواصفات الإنتاج .

وفي الحقيقة كما قلنا سابقا بأن الخطوة الأولى هي عبارة عن تصور للوضع الحالي في المنشأة ، وذلك بتحديد حجم القوى العاملة الحالية مصنفة طبقاً للمهن والمهارات المختلفة وإلى مستويات تعليمية وتدريبية ، ويمكن أيضاً تحديد هيكل القوى العاملة في المنشأة وفقاً للدرجات ومستويات الإدارة ثم نسأل أنفسنا ونستنتج :

هل هذا هو الحجم الأمثل للقوى العاملة في المنشأة طبقاً للمهارة والمستويات التعليمية ؟ وهل هذا هو العدد من مختلف المهن والمستويات التعليمية والتدريبية هو العدد المناسب لتسيير عمل المنشأة؟ ثم هل هناك فائض في القوى العاملة طبقاً للتخصصات المختلفة ؟

ومن خلال هذا يمكننا أن نصل إلى تحديد إحتياجات المنشأة من القوى العاملة للوفاء بالتوسع في المستقبل ، وأيضاً تحديد إحتياجات القوى العاملة والزيادة أو النقص في القوى العاملة طبقاً للفروع أو حجم العمل في المنشأة . كل هذا يجب تصنيفه طبقاً للتخصصات والمستويات التعليمية والتدريبية .

ويمكن أيضاً بيان التطور الفني الذي سيطرأ على المنشأة في المستقبل ومن ثم تحديد إحتياجات هذا التطور الفني من المهن والمستويات والميزات اللازمة لهذا التطور .

ويمكن أيضاً وضع خطة للدفع من مستوى القوة العاملة وذلك على ضوء نتائج تحديد الإحتياجات التدريبية والتعليمية اللازمة . وفي الحقيقة أن بعضاً من هذه الخطوات تحتاج إلى تصور دقيق للتطورات الفنية والتقنية والبناء التنظيمي للمنشأة .

ويرى البعض بأنه لكي ينجح التخطيط يجب أن تكون هناك لغة موحدة بين المنشأت المختلفة . فيجب أن يكون هناك تعريفاً محدداً في جميع المنشأت للقوى العاملة وهل تشمل جميع العاملين في المنشأة بدون إستثناء أم تشمل جميع العاملين في المنشأة بعد إستبعاد المرضى مثلاً . فيجب أن يكون هناك تعريف محدد وواضح .[٧] كما يجب أن يكون هناك توحيد لمسميات الوظائف والمهن وأن تكون هناك مواصفات محددة تتضمن الواجبات والمسؤوليات ، والقدرات الخاصة والواجب توافرها أو المستوى التعليمي أو التدريبي أو الخبرة المطلوب توافرها في تقلد أي وظيفة ، كما يجب أن تكون هناك معدلات للأداء موحدة وواضحة ودقيقة .

ونظراً لأننا نتعامل في هذه الحالة مع بشر ، فإن هناك كثيراً من العوامل المتشابكة التي تجعل مخططي القوى العاملة يفقدون ثقتهم في آراء من يديرون المنشآت ، إلاّ أن كثيراً من الإقتصاديين يرون بأنه لا يجب على الإطلاق إهمال هذه الآراء عند وضع خطط القوى العاملة على مستوى الإقتصاد القومي [٨]

---

٧ — نفس المصدر ص ٢٤ .

٨ — نفس المصدر ص ٢٤ .

ولنأخذ مثالاً على تخطيط القوة العاملة على مستوى المنشأة .

لنفترض أن هناك منشأة صناعية تقوم بإنتاج سلعة معينة (أ) وهذا المصنع الذي ينتج هذه السلعة يتبع الإسلوب العلمي في تقدير إحتياجاته من القوى العاملة طبقاً للتخصصات المهنية المختلفة .

عدد العاملين بهذا المصنع يصل إلى ٤٠٠ شخص .

لنفترض أن هذا المصنع يتكون من ثلاث إدارت رئيسية وذلك كالآتي :

١ — إدارة الإنتاج .

٢ — إدارة الصيانة .

٣ — إدارة الشئون المالية والإدارية .

وإدارة الإنتاج هي الإدارة التي تتولى إجراءات العمليات الكميائية المختلفة اللازمة لعملية التصنيع والتعبئة في أكياس وغيره طبقاً لإحتياجات السوق .

أما إدارة الصيانة فهي الإدارة التي تهتم بالصيانة ، وإدارة الآلات والإهتمام بتشغيل وصيانة محطات توليد الطاقة الكهربائية اللازمة لهذا المصنع .

أما إدارة الشئون المالية والإدارية فهي الإدارة التي تتولى عمليات الحسابات المختلفة من تكاليف ومراجعة ومراقبة مالية ، وكذلك تهتم بالشئون الإدارية الأخرى مثل العلاقات العامة وإدارة شئون المنتجين والتدريب والأمن الصناعي . . الخ .

ويمكن إجراء دراسة لتقدير إحتياجات هذه المنشأة في سنة ١٩٨١ ، أي السنة القادمة . ولكي نقوم بدراستنا هذه تتبع نفس الخطوات السابقة التي تكلمنا عنها فيمكن إذن جمع البيانات التالية :

١ — تقدير حجم القوى العاملة في المنشأة في الوقت الحاضر أو لمعنى آخر تقدير حجم القوى العاملة الموجودة في المنشأة الآن .

٢ — تقدير حجم القوى العاملة التي يتوقع أن تترك العمل نتيجة للتقاعد .

٣ — تقدير حجم القوى العاملة التي يتوقع أن تترك العمل نتيجة للندب أو الإستقالة أو الإنتقال إلى المنشأة أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب .

٤ — تقدير حجم القوة العاملة اللازمة للتوسع في المنشأة . . أي إذا فكرت المنشأة في التوسع بإضافة خط جديد للإنتاج مثلاً هل يحتاج مثل هذا التوسع إلى قوة عاملة أم لا . .

٥ — النظر في تأثير التقدم الفني في الآلات على القوة العاملة أي مثلاً لو أمكن الحصول على آلات سريعة وتزيد الإنتاج ما هو تأثير مثل هذه الآلات على القوى العاملة .

٦ — تقدير حجم القوة العاملة اللازمة لعمل تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنشأة . . أي تغييرات في إدارات المنشأة سواء بالزيادة أو النقصان وتأثيراتها المحتملة على القوة العاملة .

ويمكن جمع بيانات عن كل عنصر من العناصر السابقة من سجلات وبيانات المنشأة وتقدير البعض الآخر على ضوء سلسلة زمنية طبقاً للتجارب الماضية ، ثم تقدر بناء على هذه التجارب الماضية .

ويمكن أيضاً تقدير الإحتياجات من القوة العاملة إذا كان هناك توقعات أو تغيرات في التنظيم الإداري للمنشأة وعلى سبيل المثال إذا أريد إضافة إدارة جديدة أو إلغاء إدارة أخرى . فإلغاء إدارة مثلاً يتطلب تغير في القوة العاملة وذلك بتوزيع الأشخاص الذين كانوا يعملون في هذه الإدارة (الإدارة الملغاة) على الإدارات الأخرى .

وبالمثل إذا ما اضيفت إدارة جديدة فإن مثل هذه الإدارة تتطلب قوة عاملة جديدة ، وبالتالي يجب تدبيرها . فإذا ما قررت اللجنة الشعبية لمنشأة معينة أنها تحتاج إلى إدارة للدراسات الإقتصادية فإن اقتراح مثل هذه الادارة يتطلب توفير كفاءات معينة ذات

جـــدول رقم (١)

الإدارة	العدد	التخصص
إدارة الإنتـاج	٣	مهندس ميكانيكي فني لحـام
إدارة الصيانة	٣	مهندس كهربائي فني كهربائي فني صيانـة
إدارة الشئون المالية والإدارية	١٠	٣ كاتب حسابات ٢ طباعـة ٤ كتبـة ١ محفوظات

العدد الإجمالي للمحالين على التقاعد في السنة القادمة ١٦ .

تخصصات معينة ، وبالتالي يجب وضعها في الخطة حتى يمكن العمل على توفيرها .

وبعد أن يتم حصر القوة العاملة المتواجدة في المنشأة خلال سنة ١٩٧٩ (تلك السنة) يمكن بالتالي وضع خطة للقوة العاملة .

فمثلا من خلال الخطوة الأولى التي تكلمنا عنها سابقاً إتضح لنا أن المنشأة تشغل حوالي ٤٠٠ منتج موزعين على التخصصات المختلفة (يجب وضع جدول بالتخصصات والفئات المالية) .

واتضح لنا من خلال تقديراتنا ومن خلال المقابلات باللجنة الشعبية للمنشأة أنه من المتوقع أن يحال على التقاعد حوالي ١٦ شخصاً موزعين على تخصصات مختلفة وذلك وفقاً للجدول رقم (١) .

وبالتالي فإنه يتبين لنا أن المنشأة تحتاج في العام القادم إلى ١٦ شخصاً وفقاً للتخصصات المختلفة بسبب الإحالة إلى التقاعد .

ثم نأتي إلى ترك العمل بسبب الندب أو الإستقالة أو لأي سبب من الأسباب . ولنفترض من خلال

عدد من يتركون العمل بسبب النقل أو الندب أو الإستقالة

جـدول رقم (٢)

الإدارة	العدد
إدارة الإنتـاج	٣
إدارة الصيانـة	٢
إدارة الشئون المالية والإدارية	٥
المجموع	**١٠**

دراستنا لسلسلة من السنوات الماضية وإتجاه ترك العمل في هذه المنشأة في هذه السنوات المختلفة ، ولنفترض أنه خلال الأربع سنوات الماضية وجد أنه في المتوسط هناك ١٠ أشخاص يتركون العمل ، وأنه في المتوسط يترك العمل في إدارة الإنتاج ٣ ومتوسط ترك العمل في إدارة الصيانة ٢ ومتوسط ترك العمل في إدارة الشئون المالية والإدارية ٥ وبهذا يتكون لنا جدول جديد كالجدول رقم (٢) .

ثم بعد ذلك يقدر عدد المنتجين الذين تحتاجهم المنشأة بسبب التوسع . فلو فرضنا أن المنشأة ترغب في توسيع المصنع وذلك بإضافة خط جديد للإنتاج ، وأن هذا الخط الجديد سيبدأ في العمل إعتباراً من السنة التالية ، وأن هذا الخط الجديد يتطلب حوالي ٣٠ شخصاً لإدارته طبقاً للتخصصات المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (٣) .

ومن خلال هذا يمكن وضع خط للسنة القادمة ١٩٨١ وذلك على النحو التالي المبين في جدول رقم (٤) .

وبالتالي فإنه من خلال هذا الجدول يمكن القول بأن هذه المنشأة تحتاج إلى ٥٦ منتجاً في السنة القادمة (١٩٨١ م) نظراً للأسباب السابق ذكرها . . . أي أن هناك ٢٦ شخصاً سيتركون العمل في السنة القادمة من مجموع العمالة الحالية التي تقدر بحوالي ٤٠٠ شخصاً بالإضافة إلى ٣٠ شخصاً تحتاجهم المنشأة نتيجة لإضافة خط جديد للإنتاج .

يمكن وضع هذا الجدول في عدة صور فيمكن مثلاً وضعه بصورة تفصيلية أي تصنيف القوة العاملة طبقاً للتصنيفات الوظيفية المختلفة المستعملة في المنشأة وطبقاً للمهارات المختلفة وطبقاً للفئات المالية فيمكن مثلاً وضع نقاط من ١ إلى ١٠ ووضع القوة العاملة في هذه الفئات المختلفة حتى يمكن معرفة التكلفة الإجمالية للقوة العاملة المراد إضافتها . . . فمثلاً يمكن القول بأن إدارة الإنتاج تحتاج إلى ٣ منتجين بسبب الإحالة على التقاعد في الفئات المالية التالية : منتج واحد في الفئة المالية (واحد) التي يتقاضى صاحبها ١٣٠ دينار و٢ منتجين في الفئة المالية (٤) التي يمكن أن يكون راتبها ٤٠٠ دينار مثلاً . . وهكذا .

كذلك يمكن وضع تاريخ ترك العمل أو الإحالة على التقاعد في الجدول أيضا . . فتخطيط القوة العاملة بهذا الشكل يجنب المنشأة كثيرا من المشاكل التي قد تنشأ نتيجة للترك الفجائي للعمل وعدم حساب مثل هذا الترك إذ في هذه الحالة تبدأ المنشأة في البحث

الإحتياج لإضافة خط جديد

جـــدول رقم (٣)

الإدارة	العدد	التخصص
إدارة الإنتاج	٦	٢ مهندسين ١ فني لحام ٣ كيمائي
إدارة الصيانة	٩	٤مهندسين كهربائيين ٢ فني كهربائي ٣ صيانة آلات
الشئون المالية والإدارية		٣ مراجعي حسابات ٣ حسابات تكاليف ٥ كاتبي حسابات ٤ شئون المنتجين

أجمالي ما يحتاجه الخط الجديد ٣٠ شخصا .

خطة للقوة العاملة لسنة ١٩٨١

جـــدول رقم (٤)

الإدارات	سبب الإحتياج للقوة العاملة	العدد	التخصص
إدارة الإنتاج	بسبب التقاعد	٣	١ مهندس ١ ميكانيكي ١ فني عام
	بسبب النقل والإستقالة	٣	١ مهندس ١ فني إدارة ١ كيمائي
	بسبب إفتتاح خط جديد	٦	٢ مهندسين ١ فني عام ٣ كيمائي
إدارة الصيانة	بسبب التقاعد	٣	١ مهندس كهربائي ١فني عام ١ فني صيانة
	بسبب النقل والإستقالة	٢	١ مهندس كهربائي ١ فني صيانـة
	بسبب توسع المنشأة وافتتاح خط جديد	٩	٤ مهندسين كهربائيين ٢ فني كهرباء ٣ صيانة آلات
إدارة الشئون المالية والإدارية	بسبب التقاعـد	١٠	٣ كاتبي حسابات ٢ طباعـة ٤ كتبـة ١ محفوظـات
	بسبب النقل والإستقالة	٥	٢ مراجعي حسابات ٣ كتبـه
	بسبب إفتتاح خط جديد	١٥	٣ مراجعي حسابات ٣ حسابات التكاليف ٥ كاتبي حسابات ٤ شئون المنتجين

المجموع العام ٥٦

عمن يحل محل هذا الشخص الذي ترك العمل في حين أن هذا يجب أن يكون مخططاً له ، وهذا يتم على الأقل في ترك العمل المعروف والمتوقع مثل الإحالة على التقاعد أو التوسع في المنشأة وبالتالي في الجزء غير المعروف أي في ترك العمل غير المتوقع مثل الإستقالة الفجائية أو غيرها من الأسباب الأخرى لترك العمل .

خاتمـــة

أن التخطيط للإقتصاد الوطني لا يشتمل فقط على تخطيط الموارد المالية والمادية والإهتمام به كما كان متبعاً في الماضي ، بل يشمل عنصراً هاماً ومهماً وهو تخطيط القوى العاملة .

ولا شك أن تخطيط القوة العاملة في الوقت الحاضر يعتبر من أهم إن لم يكن أهم في أي خطة على مستوى الإقتصاد ككل وذلك لأن مثل هذه الخطة تؤمن الإستعمال الأمثل للموارد البشرية المتوافرة في الإقتصاد .

ولا شك أن التخطيط على مستوى المشروع أو المنشأة يعتبر أساسا لتخطيط القوى العاملة على مستوى الإقتصاد ككل لأن المنشأة هي اللبنة الأساسية في الإقتصاد . فيجب إذن تنمية ووضع أسس لتخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة والإهتمام به والتخطيط له وذلك حتى تستطيع المنشأة أن تنتج بكفاءة عالية وأن تصل بالإنتاج إلى أعلى حد ممكن .

المراجـع

١ — أحمد صقر عاشور — **إدارة القوى العاملة — الأسس السلوكية وإدارات البحث التطبيقي** — دار الجامعة المصرية — الاسكندرية ١٩٧٥ .

٢ — أحمد فؤاد نجيب — **تنمية الموارد البشرية — التخطيط والسياسات والأجهزة** — المنظمة العربية للعلوم الإدارية — يونيو ١٩٧٢ .

٣ — أحمد سليمان — «**ماذا حقق تخطيط القوى العاملة في الوطن العربي؟**» مجلة العلوم العربية عدد ٣ (لا توجد سنة إصدار) .

٤ — محمد عبد الفتاح منجي — **المفاهيم الأساسية لتخطيط القوة العاملة** — المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

٥ — منصور أحمد منصور — **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق** — وكالة المطبوعات — الكويت ١٩٧٥ .

٦ — شفيق صالح — **دراسة وتخطيط القوى العاملة في الجمهورية العربية السورية** — معهد الإنماء العربي — بيروت ١٩٧٥ .

٧ — D. J. Bartholomew and B. R. Morris, *Aspects of Manpower Planning*, The English University Press, London, 1971.