منظمة العمل الدولية

الإنتاجية والعمل اللائق
تعزيز البيئة الداعمة للإنتاجية و تحسين ظروف العمل في القطاعات الصناعية الرئيسية في مصر

ITALIAN AGENCY FOR DEVELOPMENT COOPERATION

DPU DEVELOPMENTAL PROJECTS UNIT

وزارة الصناعة Ministry of Industry

تعزيز الإنتاجية وتحسين ظروف العمل في القطاعات الصناعية الرئيسية

قطاع دباغة الجلود

تقرير موجز

يناير ٢٠٢٦

حقوق النشر محفوظة © لمنظمة العمل الدولية 2026
الطبعة الأولى 2026

هذا العمل مرخص بموجب ترخيص المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي. انظر الموقع التالي: creativecommons.org/licences/by/4.0. ويمكن للمستخدم إعادة استعمال أو مشاركة (نسخ وإعادة توزيع) وتكييف (إعادة مزج وتحويل والاستناد إلى العمل الأصلي) كما هو مفصل في الترخيص. ويجب على المستخدم أن يذكر منظمة العمل الدولية بوضوح باعتبارها مالكة العمل الأصلي وأن يشير إلى ما إذا تم إجراء تغييرات عليه. لا يُسمح باستخدام رمز واسم وشعار منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بالترجمات أو التعديلات أو غيرها من الأعمال المشتقة.

الإسناد - يجب على المستخدم الإشارة إلى ما إذا كان قد تم إجراء تغييرات ويجب أن يستشهد بالعمل على النحو التالي: *تعزيز الإنتاجية وتحسين ظروف العمل في القطاعات الصناعية الرئيسية، قطاع دباغة الجلود – تقرير موجز*، جنيف: مكتب العمل الدولي، 2026. © منظمة العمل الدولية.

الترجمات - في حالة ترجمة هذا العمل، يجب إضافة نص إخلاء المسؤولية التالي إلى الإسناد: *هذه ترجمة لحقوق الطبع والنشر الخاصة بمنظمة العمل الدولية. ولم يتم إعداد هذه الترجمة أو مراجعتها أو المصادقة عليها من جانب منظمة العمل الدولية ولا ينبغي اعتبارها ترجمة رسمية لمنظمة العمل الدولية. وتخلي منظمة العمل الدولية مسؤوليتها الكاملة عن محتواها ودقتها. وتقع المسؤولية على عاتق صاحب (أصحاب) الترجمة فقط.*

التعديلات - في حالة تعديل هذا العمل، يجب إضافة نص إخلاء المسؤولية التالي إلى الإسناد: *هذا تعديل لعمل محمي بحقوق الطبع والنشر لمنظمة العمل الدولية. ولم يتم إعداد هذا التعديل أو مراجعته أو المصادقة عليه من جانب منظمة العمل الدولية ولا ينبغي اعتباره تعديلاً رسمياً لمنظمة العمل الدولية. وتخلي منظمة العمل الدولية مسؤوليتها الكاملة عن محتواه ودقته. وتقع المسؤولية على عاتق صاحب (أصحاب) التعديل فقط.*

مواد صادرة عن طرف ثالث - لا ينطبق ترخيص المشاع الإبداعي هذا على المواد المحمية بحقوق الطبع والنشر غير التابعة لمنظمة العمل الدولية والواردة في هذا المنشور. إذا كانت المادة مسندة إلى طرف ثالث، فإنّ مستخدم هذه المواد هو المسؤول الوحيد عن الحصول على الأذونات اللازمة من صاحب الحقوق وسيكون وحده المسؤول عن أي انتهاك مزعوم.

أي نزاع ينشأ بموجب هذا الترخيص ولا يمكن تسويته ودياً يُحال إلى التحكيم وفقاً لقواعد التحكيم الخاصة بلجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال). ويلتزم الطرفان بأي حكم يصدر نتيجة لهذا التحكيم باعتباره الحكم النهائي لمثل هذا النزاع.

لمزيد من التفاصيل بشأن الحقوق والتراخيص يرجى التواصل عبر البريد الإلكتروني: rights@ilo.org. وللحصول على مزيد من التفاصيل حول منشورات منظمة العمل الدولية والمنتجات الرقمية، يرجى زيارة الموقع التالي: www.ilo.org/publns.

ISBN 9789220431931 (print); 9789220431948 (web PDF).

يتوفر كذلك بـالإنجليزية: *Enhancing productivity and improving working conditions in key industrial sectors in Egypt: Assessment summary report – leather tanning sector*
ISBN: 9789220431894 (print); 9789220431900 (web PDF)

إنّ التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية وقواعد بياناتها، التي تتفق مع ممارسات الأمم المتحدة، وعرض البيانات الوارد فيها، لا تنطوي على أي رأي من جانب منظمة العمل الدولية بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها. انظر الموقع التالي: www.ilo.org/disclaimer.

الآراء ووجهات النظر المعرب عنها في هذا المنشور هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا تمثل بالضرورة آراء منظمة العمل الدولية أو وجهات نظرها أو السياسات التي تتبعها.

الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة منظمة العمل الدولية عليها، كما أنّ إغفال ذكر شركات أو منتجات أو عمليات تجارية معينة ليس علامة على عدم إقرارها.

طُبع في جمهورية مصر العربية

الاختصارات

ASSOMAC	الجمعية الوطنية للمصنعين الإيطاليين للأحذية والمنتجات الجلدية وتقنيات الدباغة
CAPMAS	الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء
CID	شركة القاهرة للاستثمار والتنمية
IDA	هيئة التنمية الصناعية
ILO	منظمة العمل الدولية
IMC	مركز تحديث الصناعة
ISIC	التصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية
FEI	اتحاد الصناعات المصرية
FTTC	مركز تدريب التجارة الخارجية
LTTC	مركز تكنولوجيا دباغة الجلود
LWG	مجموعة عمل الجلود
MSME	الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر
OSH	السلامة والصحة المهنية
PPE	معدات الحماية الشخصية
PVTD	مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني
RLC	مدينة الجلود بالروبيكي
SME	الشركات الصغيرة والمتوسطة
UNIC	الاتحاد الوطني لصناعة دباغة الجلود
UNIDO	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
ZDHC	برنامج التخلص من المواد الكيميائية الخطرة

جدول المحتويات

الاختصارات ٥
ملخص تنفيذي ٩
القيود التي تواجه الشركات ٩
ظروف العمل ١٠
المبادرات والأنشطة المقترحة ١٠

١. مقدمة ١١
١,١ الخلفية والأهداف ١١
٢,١ المنهجية ١١

٢. السياق الكلي ١٢

٣. قطاع دباغة الجلود في مصر ١٣
١,٣ نظرة عامة على القطاع ١٣
٢,٣ المجمع الصناعي للجلود بالروبيكي ١٤

٤. القيود التي تواجهها الشركات ١٨
١,٤ القطاع غير الرسمي ١٩
٢,٤ ضعف تكامل سلسلة التوريد ١٩
٣,٤ عيوب الجلود ١٩
٤,٤ الاعتماد على آلات ومعدات قديمة وأساليب كثيفة العمالة ١٩
٥,٤ الوصول إلى العمالة الماهرة ١٩
٦,٤ الجوانب البيئية ٢٠

٥. ظروف العمل ٢٠
١,٥ الوعي بقوانين العمل وحقوق العمال ٢٠
٢,٥ التأمين الاجتماعي ٢٠
٣,٥ الأجر والمزايا ٢٠
٤,٥ سلامة العمال ٢١
٥,٥ فرص الحصول على التدريب ٢١
٦,٥ قنوات للتعبير عن المخاوف أو الشكاوى ٢٢
٧,٥ النوع الاجتماعي ٢٢

٦. الأنشطة الموصى بها ٢٢
٦,١ تعزيز حوكمة المجمع الصناعي بالروبيكي والتنسيق المؤسسي ٢٤
٢,٦ رفع مستوى المهارات وتنمية القوى العاملة ٢٤
٣,٦ تعزيز تنمية المهارات والحفاظ على القوى العاملة ٢٥
٤,٦ تحسين الوصول إلى الأسواق والاستعدادية للتصدير ٢٥
٥,٦ تعزيز الامتثال الفني والبيئي والاجتماعي ٢٦
٦,٦ تسهيل الوصول إلى التمويل والاستثمار ٢٦
٧,٦ تمكين مؤسسات القطاع ومقدمي الخدمات ٢٧
٨,٦ تعزيز الحوار المجتمعي وتمثيل العمال ٢٧

المراجع ٢٨

فهرس الأشكال والجداول

الشكل ١: نهج الدراسة ١١
شكل ٢: مراحل سلسلة القيمة المبسطة لدباغة الجلود ١٣
الشكل ٣: مخطط مدينة الجلود بالروبيكي ١٥
الشكل ٤: الدعم المطلوب من قبل الشركات التي شملتها الدراسة (عدد الشركات الطالبة) ١٨
الشكل ٥: الرؤية للمجمع الصناعي بالروبيكي ٢٣

الجدول ١: الأطراف المعنية الرئيسية ١٦

ملخص تنفيذي

يعد هذا التقرير نسخة مختصرة من تقرير تقييم قطاع دباغة الجلود في مصر الذي تم إعداده في إطار مشروع منظمة العمل الدولية»تعزيز البيئة الداعمة للإنتاجية من أجل العمل اللائق في مصر» الذي تم إطلاقه لتعزيز الإنتاجية وتحسين ظروف العمل في اثنين من القطاعات الصناعية الرئيسية في مصر: قطاع دباغة الجلود في مدينة الجلود بالروبيكي وقطاع الرخام في منطقة شق الثعبان. ومن خلال تحديد الظروف التي تؤثر على الإنتاجية والعمل اللائق، تهدف الدراسة إلى أن تكون بمثابة دليل لتأسيس أنشطة مصممة خصيصًا لتتناسب مع السياقات الموجودة. وشمل إعداد الدراسة زيارات ميدانية، واستطلاعات رأي للشركات، ومناقشات المجموعات البؤرية وورش عمل للأطراف المعنية، ومقابلات مع ممثلين عن الحكومة وجمعيات الأعمال والشركات والمنظمات العمالية. وجدير بالذكر انه يمكن إتاحة النسخة المفصلة من التقرير عند طلبها من مكتب منظمة العمل الدولية في القاهرة.[1]

يلعب قطاع دباغة الجلود دورًا حيويًا في الاقتصاد المصري ويساهم بشكل كبير في سلاسل توريد الجلود العالمية، حيث يمتد من المدابغ العائلية الصغيرة ذات المكينة المحدودة إلى الشركات الكبيرة الموجهة للتصدير. ويجمع القطاع بين الجذور التاريخية العميقة ودرجة عالية من الطابع غير الرسمي. وتهدف جهود التحديث الأخيرة، ولا سيما نقل المدابغ من منطقة وسط مدينة القاهرة إلى مدينة الجلود بالروبيكي ، إلى تعزيز القدرة التنافسية والامتثال البيئي.

ويهدف تطوير مدينة الروبيكي للجلود إلى جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية والسماح لمصر بالانتقال من معالجة وتصدير الجلود الخام بشكل أساسي إلى تصدير منتجات ذات قيمة أعلى. حيث انتقلت حتى الآن ١٥٥ مدبغة عاملة في ظل المرحلة الأولى من مشروع مدينة الروبيكي للجلود، وهو ما يمثل ٦٠-٦٥٪ من إنتاج مصر من الجلود المدبوغة البالغ ٢٠٠ مليون قدم مربع. وتهدف المرحلة الثانية المخطط لها إلى جذب الشركات المتخصصة في الإنتاج الكيميائي لدعم تصنيع الجلود، بينما ستركز المرحلة الثالثة على الصناعات ذات القيمة المضافة مثل صناعة الأحذية والمنتجات الجلدية.

القيود التي تواجه الشركات

عيوب المنتجات: أشارت الشركات عن وجود نسبة عالية من العيوب في المنتجات النهائية بسبب الآلات القديمة ونقص المهارات داخل المجمع الصناعي، وإن كان ذلك يرجع أيضًا إلى مشاكل مماثلة في المراحل الأولى من سلسلة التوريد التي تؤدي إلى نقص المدخلات عالية الجودة.

تكاليف المواد الخام وضعف كفاءة سلسلة التوريد: تواصل العديد من الشركات الاعتماد على موردين ومعالجات متفرقة خارج المجمع الصناعي.

الاعتماد على المعدات القديمة والأساليب كثيفة العمالة: تواصل العديد من الشركات العمل باستخدام معدات قديمة وتقنيات معالجة شبه يدوية، مما يفوت فرص تعزيز الإنتاجية وتلبية متطلبات الاستدامة الدولية الناشئة.

صعوبة الوصول إلى العمالة الماهرة: تكافح الشركات من أجل اجتذاب العمالة المؤهلة وتحسين الكفاءات الفنية بناءً على أفضل الممارسات الدولية في دباغة الجلود.

[1] تم عرض ومناقشة نتائج التقييم القطاعي الذي أُجري لقطاعي دباغة الجلود والرخام، في إطار مشروع منظمة العمل الدولية، وذلك خلال سلسلة من الفعاليات والاجتماعات، من بينها ورشة عمل خُصصت لاعتماد النتائج، وعُقدت في يونيو ٢٠٢٥. وهدفت هذه الورشة إلى التحقق من النتائج وضمان تأييد ودعم الشركاء الوطنيين لما خلص إليه التقييم القطاعي.

ظروف العمل

نقص التأمين الاجتماعي: حوالي ١٠% فقط من العمال في المجمع الصناعي لديهم تأمين اجتماعي، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أن الاشتراك في نظام التأمين يعني خصم حصة العامل من الأجر.

سلامة العمال: يواجه العمال مخاطر كيميائية بسبب التعرض لأملاح الكروم والمذيبات، ومخاطر ميكانيكية بسبب التعامل مع الأدوات الحادة والأجزاء المتحركة، وإصابات الإجهاد العضلي المرتبطة ببيئة العمل من المهام المتكررة والرفع اليدوي، ومخاطر الانزلاق بسبب مناطق المعالجة الرطبة. فلا توجد تدابير سلامة منظمة أو محددة بوضوح في جميع أنحاء المجمع الصناعي بالروبيكي، ولم ينفذ سوى عدد قليل من المدابغ الكبيرة بروتوكولات السلامة (جزئيًا).

نقص التدريب: يتسم التدريب في المجمع الصناعي بأنه في الغالب غير رسمي ويعتمد على مكان العمل، مع محدودية الوصول إلى البرامج الخارجية تنمية المهارات. ويشكل مركز التدريب جزءًا من خطة المرحلة الثالثة من تنفيذ مدينة الجلود بالروبيكي، إلا أنه سيتطلب تجهيزه وتشغيله.

عدم وجود قنوات للتعبير عن المخاوف والشكاوى: لا يوجد لدى العمال آلية رسمية لتناول المظالم في مكان العمل، ولا توجد نقابة عمالية قائمة أو تمثيل رسمي داخل المجمع الصناعي.

النوع الاجتماعي: النساء غائبات بالكامل تقريبًا عن عمليات الإنتاج. وتفيد التقارير أن كثافة العمل البدنية، إلى جانب ساعات العمل الطويلة والتعرض للمواد الكيميائية، تجعل هذا القطاع غير مناسب اجتماعيًا وعمليًا لمعظم النساء.

المبادرات والأنشطة المقترحة

من خلال تنظيم ورش عمل وحوار مُيسر، وضع الأطراف المعنية المشاركون في «ورشة عمل الإنتاجية» التي نظمتها منظمة العمل الدولية في فبراير ٢٠٢٥، الرؤية المشتركة التالية لمستقبل صناعة الجلود في مصر

> **رؤية ٢٠٣٠:** مجمع صناعي متكامل قادر على تأسيس علامة تجارية معروفة (صنع في الروبيكي) للمنتجات الجلدية، ويلتزم بالمعايير البيئية والاجتماعية، ويجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ويشجع الابتكار، وزيادة الصادرات بمقدار ٣٠٠ مليون دولار أمريكي.

وبناءً على ذلك، حدد التقرير عددًا من الأنشطة المقترحة لمعالجة القيود المحددة:

- تعزيز حوكمة المجمع الصناعي والتنسيق المؤسسي.
- رفع مستوى المهارات وتنمية القوى العاملة.
- تعزيز التكنولوجيا والابتكار.
- تحسين إمكانية الوصول إلى الأسواق والاستعداد للتصدير.
- تعزيز الامتثال الفني والبيئي والاجتماعي.
- تسهيل الوصول إلى التمويل والاستثمار.
- تمكين مؤسسات القطاع ومقدمي الخدمات.
- تعزيز الحوار الاجتماعي وتمثيل العمال .

١. مقدمة

١,١ الخلفية والأهداف

مشروع تعزيز البيئة الداعمة للإنتاجية من أجل العمل اللائق في مصر ينفذ بالتعاون بين منظمة العمل الدولية ووزارة الصناعة المصرية، بدعم من الوكالة الإيطالية للتعاون الإنمائي. وقد صُممت هذه المبادرة لتعزيز الإنتاجية وتحسين ظروف العمل في اثنين من القطاعات الصناعية الرئيسية: قطاع دباغة الجلود في الروبيكي وقطاع الرخام في شق الثعبان. ويمثل هذان القطاعان مكوناً أساسياً في الاقتصاد المصري، ولكنهما يواجهان قيوداً هيكلية تعيق نموهما وتعزيز العمل اللائق بهما. ويتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في تحديد الظروف التي تؤثر على الإنتاجية والعمل اللائق. وهي تهدف إلى أن تكون بمثابة دليل لتصميم أنشطة مخصصة لمعالجة المشاكل التي تم تحديدها، مع التركيز على الأنشطة على مستويين القطاعي (المتوسط) والشركات (الجزئي).

٢,١ المنهجية

تستخدم هذه الدراسة منهجاً يستند إلى أساليب متنوعة. حيث يتضمن البحث الثانوي استعراضاً للأدبيات الموجودة، مثل أوراق السياسات، ودراسات السوق، والتقارير الاقتصادية، والدراسات الأكاديمية، والإحصاءات القطاعية، واتجاهات الإنتاجية، وظروف سوق العمل، وبيانات أداء الصادرات. كما يشمل أيضاً تقييمًا للأطر التنظيمية ذات الصلة بالقطاعات المستهدفة.

وقد شمل البحث الأولي إجراء زيارات ميدانية إلى مدينة الجلود بالروبيكي لملاحظة ديناميكيات القطاع وظروف العمل بشكل مباشر، وعقد اجتماعات مع شركات مختلفة الأحجام لتحديد التحديات التي تواجه الإنتاجية وفجوات العمل اللائق، وإجراء مناقشات في مجموعات بؤرية وورش عمل للأطراف المعنية لإشراك الجهات الفاعلة في القطاع في تحديد القيود واقتراح الأنشطة. كما تضمن البحث الأولي إجراء مقابلات مع الأطراف المعنية الرئيسية في القطاع، بما في ذلك ممثلين عن الحكومة، والشركات، ومنظمات العمال، بالإضافة إلى إجراء دراسة استقصائية للشركات الموجودة في مدينة الجلود بالروبيكي.

الشكل ١: نهج الدراسة

بدء الدراسة	البحث المكتبي	البحث الميداني	التحليل	إعداد مسودة الدراسة	التشاور والتصديق	الدراسة النهائية
• وضع إطار الدراسة وأدواتها. • تشاور مبدئي. • تحديد الجهات المعنية.	• مراجعة الأدبيات والبحوث السابقة عن القطاعات.	• قابلات فردية. • مجموعات نقاش. • ورشة تفاعلية للاتفاق على أهم المحاور التي يتعين التركيز عليها. • استقصاء الشركات.	• تحليل كمي. • تحليل نوعي.	• دراسة شاملة لقطاع الرخام بالتركيز على منطقة شق الثعبان. • دراسة شاملة لقطاع دباغة الجلود بالتركيز على مدينة الروبيكي.	• ورشة عمل تشاورية تضم كافة الجهات المعنية. • عرض نتائج الدراسة وتوصياتها. • التشاور والحصول على التعليقات.	• وضع الدراستين في الصورة النهائية لهما.

أهم المؤشرات الكمية:

• عدد وحجم الشركات العاملة في القطاع وفي المجمعات. • نسبة المشروعات غير المسجلة. • نسبة المشروعات غير المسجلة. • مدى الإنتاجية وهيكل التكاليف والربحية. • الصادرات وإمكانية زيادتها. • عدد العمال، ونوعيتهم، ومهاراتهم، وجودة وظروف العمل، ومدى رسميته. • معوقات النمو وتحسين الإنتاج والقيمة المضافة. • السياسات والإطار التنظيمي / التشريعي.	• تحليل سلسلة القيمة وهيكل السوق. • أهم المعوقات والفجوات ذات الأولوية للتعامل معها لزيادة الإنتاجية. • الأسباب الجذرية وراء تلك المعوقات. • اقتراح مجالات الأنشطة من خلال المشروع والجهات الشريكة في التنفيذ. • توصيات أخرى.	• الصيغة النهائية للدراستين. • الأنشطة والتوصيات النهائية.

يُشكّل قياس الإنتاجية أهمية بالغة لتقييم مساهمات القطاعات في التنمية الاقتصادية وتحسين مستويات المعيشة. ويمكن النظر إلى الإنتاجية من خلال ثلاثة أبعاد: إنتاجية العمالة (إنتاج كل عامل أو ساعات العمل)، وإنتاجية رأس المال (الإنتاج نسبة إلى مدخلات رأس المال مثل الآلات والمعدات)، والإنتاجية متعددة العوامل، التي تقيس الكفاءة المشتركة للعمالة، ورأس المال، والمدخلات الأخرى مثل التكنولوجيا والمواد. ويُشكّل النقص الكبير في البيانات عقبة أمام عملية القياس الكمي للإنتاجية في هذه الدراسة، بما في ذلك الإحصاءات القديمة والمجزأة، وارتفاع نسبة العمل في القطاع غير الرسمي، وضعف البيانات الموثوقة عن حجم الإنتاج وساعات العمل، والاستفاده من رأس المال. وفي ضوء هذه التحديات، تم تقييم الإنتاجية نوعياً في المقام الأول من خلال الملاحظات الميدانية، والمقابلات مع الأطراف المعنية، ومناقشات المجموعات البؤرية، واستُكملت ببيانات كمية مستمدة من الدراسة الاستقصائية للشركات.

٢. السياق الكلي

وفقًا للتعداد الاقتصادي المصري لعام ٢٠١٨/٢٠١٧، شكلت المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر أكثر من ٩٨% من القطاع الخاص، وشكلت المشروعات متناهية الصغر ٩٥% من إجمالي المشروعات. وتعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر في الغالب في قطاعي التجارة والخدمات، ويعمل عدد قليل منها في قطاع التصنيع. فيما يتعلق بالتشغيل، توفر المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر ما يقدر بنحو ٧٥% من الوظائف المتاحة في القطاع الخاص في مصر (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠١٩). وعلى الرغم من محدودية كثافة رأس المال، تعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، وخاصة المشروعات متناهية الصغر، كنقاط دخول إلى سوق العمل وتوفر فرص تشغيل للعمالة ذات المهارات المنخفضة، خاصةً في المشروعات غير الرسمية.

يمثل الاقتصاد غير الرسمي في مصر نحو ٤٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي (منظمة العمل الدولية، ٢٠٢٤). وتسعى إصلاحات السياسيات الأخيرة، بما في ذلك قانون تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر ١٥٢ لسنة ٢٠٢٠ والإصلاحات الضريبية التي أُعلن عنها في عام ٢٠٢٤، إلى تشجيع الانتقال إلى القطاع الرسمي وتخفيف أعباء الامتثال، على الرغم من أن الإقبال على الأمر ما زال محدوداً بسبب ضعف جهود التوعية وضعف التنسيق بين الهيئات المختلفة.

ويُعد القطاع غير الرسمي أيضاً سمة مميزة لسوق العمل في مصر، حيث بلغت نسبة التشغيل غير الرسمي ٦٧% من إجمالي التشغيل في عام ٢٠٢١، ويشمل ذلك العاملين لحسابهم الخاص والعاملين المساهمين في الأعمال العائلية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠١٩). ويشيع العمل في القطاع غير الرسمي بشكل خاص في قطاع الزراعة (٩٧% من العمال في القطاع الزراعة)، غير أنه يشكّل نسبة كبيرة أيضًا في قطاعي الصناعة والبناء (منظمة العمل الدولية ٢٠٢٥). وغالباً ما يواجه العاملون في القطاع غير الرسمي ظروف عمل قاسية؛ كانخفاض الأجور، وعدم وجود عقود عمل مكتوبة، ومحدودية الحماية الاجتماعية.

٣. قطاع دباغة الجلود في مصر

١,٣ نظرة عامة على القطاع

يوضح الشكل أدناه بإيجاز سلسلة قيمة دباغة الجلود ويقدم تحليلاً لها، بما في ذلك الوظائف الرئيسية، والعوامل المؤثرة والممكّنة في سلسلة التوريد، واللوائح الرئيسية، والقيود على الإنتاجية. ويقدم الشكل نظرة عامة على سلسلة قيمة دباغة الجلود، بدءاً من تربية الماشية وحتى بيع الجلود المدبوغة في الأسواق المحلية أو الدولية.

شكل ٢: مراحل سلسلة القيمة المبسطة لدباغة الجلود

الجهات الداعمة	المؤثرون في السلسلة: وزارة الصناعة، ووزارة الاستثمار والتجارة الخارجية (الهيئة العامة للاستثمار، والهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة)، وهيئة التنمية الصناعية، وشركة القاهرة للاستثمار والتنمية. داعمو السلسلة: الهيئة العامة للتنمية الصناعية، شركة التنمية الصناعية، شركة تنمية صناعة الجلود، شركة تكنولوجيا دباغة الجلود، المجلس التصديري للجلود، شركة التجارة الخارجية، شركة مصر للصناعات الجلدية، غرفة دباغة الجلود، غرفة صناعة الجلود، مجلس أمناء الروبيكي، جهاز شئون البيئة، الاتحاد العام لنقابات عمال مصر.				
	المدخلات		الإنتاج		التوزيع والبيع بالجملة
	تربية الماشية	الذبح	الجلود الخام	عملية دباغة الجلود	الجلود المدبوغة	التعبئة والتغليف والتوزيع	التصدير
الوظيفة	• المواد الخام التي تدخل في إنتاج المكونات الداخلية و/أو مباشرة إلى المصنعين. • المكونات الوسيطة التي يستخدمها المنتجون كمواد أولية.			• التصميم • التصنيع وفقاً للمعرفة التقنية/التكنولوجيا والتوحيد القياسي • التعبئة والتغليف ووضع العلامات		• موردي المواد الخام. • مستويات مختلفة من موردي المكونات الوسيطة (المحلية والدولية). • موردي الآلات.	
الجهات الفاعلة	• موردي المواد الخام. • مستويات مختلفة من موردي المكونات الوسيطة (المحلية والدولية). • موردي الآلات.			• الدباغون/المصنعون (العمالة الماهرة والعمالة منخفضة المهارة). • إدارة المشاريع. • هيئات المواصفات والمقاييس / الوكالات مقاولو الباطن. • مقدمو الخدمات (مثل المرافق).		• الموزعون/الوكالات. • التسويق الترويجي. • الخدمات اللوجستية / الشحن.	

المصدر: المؤلفون، تم تصميمه بناءً على الأبحاث الأولية والثانوية

يشكل قطاع دباغة الجلود في مصر دورًا حيويًا في اقتصاد مصر وله مساهمة كبيرة في سلاسل توريد الجلود العالمية. حيث يمتد هذا القطاع من المدابغ الصغيرة التي تديرها العائلات والتي تمتلك نظام ماكينات محدودة إلى الشركات الكبيرة الموجهة نحو التصدير. ويجمع هذا القطاع بين الجذور التاريخية العميقة ودرجة عالية من القطاع غير الرسمي. وعليه تهدف جهود التحديث الأخيرة، وخاصةً نقل المدابغ من وسط مدينة القاهرة إلى مدينة الجلود بالروبيكي، إلى تعزيز القدرة التنافسية والامتثال للمعايير البيئية.

ووفقًا لبيانات مركز تحديث الصناعة لعام ٢٠٢٣، تضم مصر ١٦٠ مصنعًا لدباغة الجلود و٨٧٤ مصنعًا للمنتجات الجلدية و٩٧٦ مصنعًا للأحذية (موقع آراب فاينانس ٢٠٢٥). وتُظهر أحدث البيانات المتاحة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أن صناعة الجلود الأوسع نطاقًا[٢] يعمل بها ٣٣,٤١٤ فردًا، لا تمثل النساء منهم غير ٥% فقط.

أما داخل مدينة الجلود بالروبيكي، فتشكل الشركات الصغيرة الأغلبية الساحقة. ووفقًا للنقاشات البؤرية، فمن بين ١٥٢ مدبغة، يوجد فقط حوالي ٥ إلى ٦ مدابغ كبيرة ، و١٠ مدابغ متوسطة، وحوالي ١٣٥ إلى ١٣٦ مدبغة صغيرة. وتهيمن الشركات الكبرى على نشاط التصدير، وجدير بالذكر استحواذ شركة كبري واحدة خارج مدينة الروبيكي للجلود وحدها بنسبة ٤٠% من صادرات مصر من الجلود المدبوغة.

[٢] وفقًا للتصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية، ISIC 15

[٣] استنادًا إلى بيانات خريطة التجارة الدولية (ITC Trade Map) بشأن بيانات تصدير واستيراد المنتجات الجلدية.

وتعمل حوالي ٥٧% من الشركات في قطاع صناعة الجلود بشكل غير رسمي (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠١٩). غير أن هذا الطابع غير الرسمي يحد من الوصول إلى التمويل وخدمات تطوير الأعمال وفرص السوق الموجهة نحو الامتثال. كما أنها تحدّ من قدرة الشركات على زيادة الأجور وتقديم مزايا تنافسية.

ويرجع نمو سوق دباغة الجلود في المقام الأول إلى ارتفاع الطلب على الجلود في مختلف الأنشطة، بما في ذلك الأحذية والمفروشات والملابس الجاهزة والسلع الجلدية. حيث تشمل الدوافع الرئيسية ارتفاع الطلب على المنتجات الجلدية خاصة الفاخرة، وتحسُن سمعة صناعة دباغة الجلود عالميًا من خلال التقدم التكنولوجي[٣]. و تتمتع مصر بإمكانات كبيرة لتصدير المنتجات الجلدية المصنعة، فتشير التقارير الأخيرة إلى أن صادراتها في ارتفاع، حيث بلغت قيمتها حوالي ١١٤ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠٢٣ (موقع كايرو سيين، ٢٠٢٤). ويعزى النمو الأخير في المقام الأول إلى تطوير مدينة الجلود بالروبيكي، الذي يهدف إلى زيادة قدرة مصر التصديرية لتتجاوز مليار دولار أمريكي سنويًا.

٢,٣ المجمع الصناعي للجلود بالروبيكي

تقع منطقة مجرى العيون في القاهرة القديمة، وكانت بمثابة مركز تاريخي لدباغة الجلود منذ أوائل القرن التاسع عشر. وعلى الرغم من أهميتها العريقة، إلا أن المنطقة معروفة بتأثيرها السلبي على البيئة، حيث تُعرف بتصريف كميات كبيرة من النفايات الصلبة، بما في ذلك شعر الحيوانات ودهونها، بالإضافة إلى النفايات الكيميائية الخطرة مثل الكروم وحمض الكبريتيك. وغالباً ما كانت المصانع في هذه المنطقة المكتظة بالسكان تتوسع رأسيًا بسبب محدودية الأراضي المتاحة، وذلك من خلال إنشاء طوابق إضافية لاستيعاب الآلات التي يمكن أن يصل وزنها إلى ٣٠ طناً. وقد أدى هذا التوسع الرأسي إلى ارتفاع تكاليف البناء لضمان الاستقرار الهيكلي.

وفي عام ٢٠٠٣، أصدرت لجنة وزارية خاصة، برئاسة رئيس الوزراء، قرارًا بنقل المدابغ على بعد حوالي ٤٠ كيلومترًا شرق القاهرة على امتداد طريق السويس الصحراوي، في منطقة الروبيكي بين مدينة بدر ومدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية. حيث يتميز هذا الموقع الجغرافي الجديد لمدينة الجلود بالروبيكي باتصاله بشبكة طرق تربط بين طريق القاهرة الإسماعيلية - القاهرة السويس مما يسهل الوصول إلى موانئ البحر الأحمر والبحر الأبيض المتوسط، مثل السخنة والسويس وبورسعيد ودمياط والإسكندرية. بالإضافة إلى ذلك، فهي متصلة بشبكة السكك الحديدية الكهربائية، مما يساهم في سرعة وتسهيل عملية نقل المواد الخام وتصدير المنتجات النهائية. وكان الهدف من إنشاء هذه المدينة هو إنشاء أكبر تكتل صناعي بيئي في صناعة الجلود داخل المنطقة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية والسماح لمصر بالانتقال من معالجة وتصدير الجلود الخام بشكل أساسي إلى التركيز على القيمة المضافة وتصدير المنتجات العالية القيمة. وإلى جانب معالجة التحديات اللوجستية والبيئية في الموقع السابق، صُمم المجمع الصناعي بالروبيكي كذلك لتخفيف الضغوط السكانية في وادي النيل من خلال خلق فرص عمل للشباب المصري وتحسين البنية التحتية الإقليمية. وقد واجه المشروع تأخيرات كبيرة وظل متوقفًا لما يقرب من ١٢ عامًا. ولم تبدأ عمليات إنشاء مدينة الروبيكي كأول مدينة صناعية للجلود في مصر إلا في عام ٢٠١٥.

وتدار مدينة الجلود بالروبيكي من قبل شركة القاهرة للاستثمار والتطوير العمراني والصناعي، وهي شركة مساهمة مصرية تأسست في عام ٢٠١٦ وتختص بإدارة وتشغيل واستثمار وصيانة وتطوير مدينة الجلود بالروبيكي.

كما تنفذ هيئة التنمية الصناعية عملية تطوير المدينة على ثلاث مراحل مترابطة، كل منها مخصص لقطاعات مختلفة من سلسلة القيمة في مجال صناعة الجلود. وقد أنجزت هيئة التنمية الصناعية حتى الآن مرحلة واحدة من مراحل المشروع الثلاثة، وهي نقل الشركات من القاهرة القديمة وتشييد العديد من شركات تخزين المواد الكيميائية والجلود، فضلاً عن مباني الخدمات العامة والمرافق.

وتهدف المرحلة الثانية، كما هو مُخطط، إلى جذب الشركات المتخصصة في الإنتاج الكيميائي لدعم صناعة الجلود، بينما تركز المرحلة الثالثة على الصناعات ذات القيمة المضافة، مثل صناعة الأحذية والمنتجات الجلدية. ومن المقرر توفير مساحة إضافية لمعالجة مياه الصرف الصحي العامة والصناعية والكروم.

الشكل ٣: مخطط مدينة الجلود بالروبيكي

المصدر: شركة القاهرة للاستثمار والتطوير.

يوجد حتى الآن ٢٢٥ مدبغة في مدينة الجلود بالروبيكي منها ١٥٥ مدبغة منتجة، و٧٠ مدبغة مُنحت مؤخرًا الأرض والمباني في المرحلة الثانية ولم تبدأ العمل بعد. ومن بين الشركات الموجودة في المجمع الصناعي بالروبيكي، هناك ١٥ شركة متوسطة الحجم، والباقي شركات متناهية الصغر (على أساس حجم الشركة بالمتر المربع). ووفقًا لشركة القاهرة للاستثمار، من المتوقع أن يبتم تشغيل ١٠,٠٠٠ عامل في مدينة الجلود بالروبيكي بحلول نهاية المرحلة الثالثة.

تستحوذ مدينة الجلود بالروبيكي حاليًا على ٦٠-٦٥% من إنتاج مصر من الجلود المدبوغة البالغ ٢٠٠ مليون قدم مربع[٤]، بينما تُنتج النسبة المتبقية التي تتراوح بين ٣٥-٤٠% من خلال شركة واحدة كبيرة الحجم في قويسنا بمحافظة المنوفية، إلى جانب عدد من المدابغ الصغيرة المتناثرة في محافظات أخرى. وتبلغ الطاقة الإنتاجية السنوية المصممة لمدينة الجلود بالروبيكي ٢٠٠ مليون قدم مربع من الجلد المدبوغ، والتي من المتوقع تحقيقها عند اكتمال مراحل التشغيل الكاملة (شركة القاهرة للاستثمار والتنمية ٢٠١٨).

[٤] المعلومات التي شاركها رئيس المجلس التصديري للجلود والمنتجات الجلدية

الجدول ١: الأطراف المعنية الرئيسية

فئة	الجهات المعنية	الدور
الهيئات الحكومية التنظيمية والتنموية	وزارة الصناعة	الإشراف على السياسات الصناعية واللوائح والتنمية القطاعية.
	هيئة التنمية الصناعية – التابعة لوزارة الصناعة	تنظيم المناطق الصناعية وتسهيل تسجيل الأعمال التجارية وضمان الامتثال.
	الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة - وزارة الاستثمار والتجارة الخارجية	تسهيل الاستثمار المحلي والأجنبي وإدارة المناطق الحرة وتشجيع الحوافز الاقتصادية.
	جهاز شئون البيئة المصري - وزارة البيئة	الإشراف على اللوائح البيئية وضمان الامتثال لمعايير الاستدامة في معالجة الجلود.
	وزارة العمل	تنظيم قوانين العمل وسلامة مكان العمل وحماية العمال في قطاع دباغة الجلود. تقديم المشورة والدعم لتحسين الامتثال للوائح والتدريبات ذات الصلة.
ميسرو التنمية الصناعية والاستثمار	شركة القاهرة للاستثمار والتنمية – التي أسستها هيئة التنمية الصناعية	المطور والمدير الرئيسي لمدينة الجلود بالروبيكي، والمسؤول عن البنية التحتية وتسهيل الاستثمار والتوسع الصناعي.
	الجهاز التنفيذي للهيئة العامة للمشروعات الصناعية والتعدينية - وزارة الصناعة	ينفذ مشاريع البنية التحتية الصناعية ويدير خطط التنمية.
الدعم والتمثيل الخاص بالصناعات الجلدية	مركز تكنولوجيا دباغة الجلود - وزارة الصناعة	يوفر خدمات البحث والتطوير والتدريب والتصنيع من قبل أطراف ثالثة لدعم المدابغ الصغيرة.
	المجلس التصديري للجلود والأحذية والمنتجات الجلدية	يدعم وصول منتجي الجلود المصريين إلى الأسواق وفرص التجارة الدولية.

فئة	الجهات المعنية	الدور
	مجلس أمناء مدينة الجلود بالروبيكي	يمثل ويدافع عن الشركات داخل مدينة الجلود بالروبيكي.
	غرفة صناعة الجلود (اتحاد الصناعات المصرية)	يمثل إنتاج الجلود على نطاق أوسع، بما في ذلك الأحذية والملابس والإكسسوارات.
	غرفة دباغة الجلود (اتحاد الصناعات المصرية)	يمثل ويدافع عن الشركات في صناعة الدباغة.
مؤسسات التدريب والبحث وبناء القدرات	مركز تحديث الصناعة - وزارة الصناعة	يدعم نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال برامج المساعدة الفنية والابتكار والتحديث.
	مركز تدريب التجارة الخارجية – وزارة الاستثمار والتجارة الخارجية	يطور وينفذ برامج تدريبية حول الاستعداد للتصدير والامتثال للتجارة الدولية والوصول إلى أسواق التصدير.
	مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني – وزارة الصناعة	تعزيز مهارات القوى العاملة من خلال برامج التدريب المهني المصممة خصيصًا لتلبية احتياجات الصناعة.
القطاع الخاص والمشاركون في السوق	الشركات (مدابغ، مصانع الجلود والشركات الداعمة)	الشركات التي تقود الإنتاج داخل مدينة الجلود بالروبيكي.
	العمال (العمالة الماهرة وغير الماهرة؛ الإدارية وغير الإدارية)	القوى العاملة المسؤولة عن العمليات في المدابغ ومصانع المعالجة والصناعات الداعمة.

٤. القيود التي تواجهها الشركات

من أجل التوصل لفهم أفضل للقيود التي تعوق الإنتاجية في قطاع الجلود، أجرى مشروع تعزيز الإنتاجية وتحسين ظروف العمل في القطاعات الصناعية الرئيسية دراسة استقصائية لبعض الشركات بالروبيكي، تم استكمالها ببحث مكتبي ومقابلات ومناقشات للمجموعات البؤرية. شملت عينة الدراسة الاستقصائية ٢٩ مدبغة وشركة كيماويات واحدة، وتم تغطية شركات ذات خصائص متنوعة. وكان لدى أكثر من نصف الشركات التي شملتها الدراسة استقصائية ما يصل إلى ١٠ موظفين، في حين كان لدى ٤ من أصل ٢٩ شركة أكثر من ٥٠ موظفًا. وقد تأسس ثلث الشركات منذ أكثر من ٥٠ عامًا، وحوالي ثلث آخر منذ عام ٢٠١٧. ومع ذلك، لم تُشير جميع الشركات رسميًا إلا منذ عام ٢٠١٧ أو بعده، باستثناء شركتين.

لم تقم أكثر من ٦٠٪ من الشركات التي شملها الدراسة الاستقصائية بالتصدير، في حين باعت حوالي ٢٥% من الشركات أكثر من نصف إنتاجها في الخارج. وبالنسبة لحوالي ٤٠٪ من الشركات التي تقوم بالتصدير، فقد تمثلت الأسواق الرئيسية المستهدفة في الهند، تليها الصين وإيطاليا وتركيا والبرتغال.

ومن بين أكثر من ٧٠% من الشركات التي قدمت بيانات (١٥ من أصل ٢١) تستخدم أقل من ٥٠% من قدرتها الانتاجية مما يدل على وجود إمكانية كبيرة لزيادتها. وقد بلغ متوسط إنتاجية العمال في ٢١ شركة من الشركات التي اتاحت بيانات عن الموظفين والإنتاج ١٢٧ قدمًا مربعًا في اليوم لكل موظف، أو ما يقدر بحوالي نصف إنتاجية العمالة في "مدبغة نموذجية" افتراضية كما وصفها بولجان وكرال في دراسة أجرتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في عام ٢٠١٢.

وتتمثل أهم ٥ معوقات إنتاجية أبرزتها الشركات التي أُجرى معها الدراسة الاستقصائية في ارتفاع أسعار المواد الخام والمدخلات (ذكرتها ٢٦ شركة)، وعدم توافر المواد الخام عالية الجودة (ذكرتها ١٧ شركة)، وعدم توفر العمالة الماهرة، خاصةً فنيين الصيانة المهرة (ذكرتها ١٣ شركة)، والمعدات والتكنولوجيا القديمة (ذكرتها ١١ شركة)، ونقص برامج التدريب المتاحة.

الشكل ٤: الدعم المطلوب من قبل الشركات التي شملتها الدراسة (عدد الشركات الطالبة)

المصدر: الدراسة الاستقصائية للشركات

١,٤ القطاع غير الرسمي

أدى الانتقال إلى مدينة الجلود بالروبيكي إلى تغيير كبير في هيكل صناعة الجلود. فقد عمل حوالي ٨٠٪ من الشركات في المقر القديم في مجرى العيون بشكل غير رسمي، في حين لا تستوعب مدينة الجلود بالروبيكي سوى الشركات الرسمية. وفي حين استفادت الشركات الكبيرة من الحوافز الحكومية، والبنية التحتية المطورة، وتحسين الامتثال البيئي، واجهت المدابغ الصغيرة قيودًا مالية، ونقصًا في الحصول على الائتمان، وتحديات في تلبية معايير التسجيل الرسمي. وعليه لم تتمكن العديد من المدابغ الصغيرة التي كانت تعمل بشكل غير رسمي في السابق من الانتقال إلى مدينة الروبيكي، مما أدى إلى فقدان العديد من شركات الدباغة التقليدية وزيادة تركيز الإنتاج داخل عدد قليل من الشركات الأكبر.

من بين الشركات التي شملها الدراسة الاستقصائية، لم يكن هناك سوى شركة واحدة غير رسمية في الوقت الحالي. وبحسب ما ورد، فإن معظم الشركات في مدينة الروبيكي التي لم يتم تسجيلها بالكامل قد انتقلت مؤخراً نسبياً وهي في طور الحصول على ترخيص.

٢,٤ ضعف تكامل سلسلة التوريد

ومن التحديات غير المتوقعة التي واجهت عملية النقل ضعف تكامل سلسلة التوريد بشكل كامل داخل مدينة الروبيكي، لا سيما في مجال توريد الجلود الخام في المراحل الأولية والتشطيب في المراحل النهائية. ولا تزال العديد من الشركات تعتمد على موردين ومصنعين متفرقين خارج المنطقة الصناعية، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة وزيادة التكاليف.

٣,٤ عيوب الجلود

أفادت الشركات التي شملتها الدراسة الاستقصائية بوجود نسبة عالية (٢٩٪ في المتوسط) من العيوب في المنتج النهائي (الجلود المعالجة)، مع وجود تباين كبير بين الشركات يتراوح بين ٥٪ و٩٥٪. ويرجع ذلك جزئياً إلى المعدات القديمة وجزئياً إلى نقص المهارات داخل مدينة الروبيكي. ومع ذلك، فهذه العيوب ترجع أيضاً إلى مشاكل مماثلة في أجزاء أخرى من سلسلة التوريد، مما يؤدي إلى نقص المواد الخام عالية الجودة.

٤,٤ الاعتماد على آلات ومعدات قديمة وأساليب كثيفة العمالة

على الرغم من الاستثمارات الكبيرة التي تم ضخها في البنية التحتية في مدينة الروبيكي، لا تزال استثمارات القطاع الخاص في تحديث مرافق الإنتاج واستخدام التكنولوجيا محدود نسبيًا. حيث تواصل العديد من الشركات العمل بمعدات قديمة وتقنيات معالجة شبه يدوية، مما يفوتها فرص تحسين الإنتاجية وتلبية المتطلبات المستجدة للاستدامة الدولية.

وعلى عكس القطاعات الصناعية التي انتقلت إلى الإنتاج الكثيف في رأس المال، لا تزال معظم صناعة الجلود في مصر تستخدم أساليب كثيفة العمالة بدرجات متفاوتة من الكفاءة. ورغم أن هذه الظروف تحافظ على الوظائف على المدى القصير، فإنها تؤدي أيضًا إلى تباينات كبيرة في جودة المنتجات وتأخيرات في الإنتاج وضعف كفاءة تحد من تنافسية القطاع ونموه. كما أنها تقلل من قدرته على توفير وظائف أكثر وأفضل وأجور أعلى وظروف عمل محسنة.

٥,٤ الوصول إلى العمالة الماهرة

تؤكد نتائج الدراسة الاستقصائية أن العديد من الشركات تعاني من صعوبة جذب موظفين مؤهلين أو تحسين الكفاءات الفنية للعمالة الحالية استنادًا إلى أفضل الممارسات الدولية في دباغة الجلود، مما يحد من كفاءتها التشغيلية واستعدادها للمنافسة في الأسواق ذات القيمة الأعلى (وهي الأسواق التي تتطلب جودة وابتكاراً أكبر وتدر أرباحاً أعلى). وقد أشارت ٣٥% من الشركات التي شملتها الدراسة الاستقصائية عن صعوبات الوصول إلى العمالة الماهرة، في حين أشار ٣٨% منهم إلى أن نقص برامج التدريب ذات الصلة يمثل تحديًا رئيسيًا. بالإضافة إلى ذلك، أشارت٢٠% من الشركات ارتفاع معدل دوران العمالة، مما يعكس التحديات في استقرار القوى العاملة وربما عدم الرضا المتعلق بظروف العمل أو آفاق التطور الوظيفي.

٦,٤ الجوانب البيئية

في حين أشارت غالبية الشركات التي شملتها الدراسة الاستقصائية بأنها لا تواجه أي تحديات في الامتثال للوائح البيئية، إلا أن القليل منها فقط استطاع تطبيق تدابير مهمة بشأن كفاءة استخدام الموارد[٦]. وعلاوة على ذلك، فإنهم أشاروا إلى العوائق الكبيرة التي تحول دون تنفيذ الممارسات المستدامة، ومعظمها يتمثل في المعرفة المحدودة والتكلفة وضعف الإشراف.

٥. ظروف العمل

تم عقد مجموعة بؤرية مع سبعة عمال من أربع شركات مختلفة مقرها في مدينة الجلود بالروبيكي في فبراير ٢٠٢٥. وتم التحقق من صحة الإجابات من خلال مقارنتها ببيانات الدراسة الاستقصائية التي أجريت مع الشركات والملاحظات الميدانية التي تم إجراؤها الزيارات الميدانية.

١,٥ الوعي بقوانين العمل وحقوق العمال

من خلال نقاشات المجوعات البؤرية بالروبيكي، أظهر العمال معرفتهم بقوانين وحقوق العمل وفهمها بالتفصيل. وذكر العديد منهم أن القوانين معلقة بشكل واضح على جدران جميع المدابغ، كما هو مطلوب بموجب اللوائح التنفيذية، وكثيراً ما يتم مناقشتها فيما بينهم. ومع ذلك، وعلى الرغم من الوعي، يقبل معظم العمال بظروف عملهم الحالية دون المستوى المطلوب.

٢,٥ التأمين الاجتماعي

وفقًا لتقديرات المشاركين، لم يتمتع سوى حوالي ١٠% فقط من العمال في المجمع الصناعي بالروبيكي بالتأمين الاجتماعي، على الرغم من أن هذا الرقم قد يصل إلى ٥٠% في بعض الشركات الكبيرة. ومن بين المشاركين في مناقشات المجموعة البؤرية للعمال، كان المشرفان المشاركان فقط في مناقشات المجموعة البؤرية هما من لديهما تأمين اجتماعي.(وفي المقابل، أشار أصحاب العمل عن معدلات تغطية أعلى - تصل إلى ٢٠% في الشركات الصغيرة، وحوالي ٥٠% في الشركات المتوسطة الحجم، وما بين ٨٠% إلى ٩٥% في الشركات المصدرة للخارج). وفي حين أقر جميع المشاركين في المجموعات البؤرية بفوائد التأمين الاجتماعي، إلا أنهم أكدوا أيضًا أن الانتقال إلى نظام التأمين الاجتماعي يعني خصم حصة الموظف من أجره الحالي، وهو تغيير لا يرغب الكثير من العمال في قبوله.

٣,٥ الأجر والمزايا

يتقاضى المشرفون راتبًا شهريًا ثابتًا ولديهم تأمينًا اجتماعيًا، مما يمنحهم الحق في إجازة مدفوعة الأجر وفقًا لقوانين العمل. أما العمال الآخرون فيتقاضون أجورهم أسبوعيًا على أساس عدد أيام العمل (عادةً ستة أيام في الأسبوع). ويبلغ الأجر اليومي للعمال في الروبيكي بشكل عام حوالي ٢٠٠ جنيه مصري في اليوم الواحد، مع وجود اختلافات طفيفة. وتُدفع أجور بعض الوظائف في الإنتاج على أساس الإنتاجية (عدد الوحدات أو القطع التي يتعامل معها في اليوم الواحد) مما يؤدي إلى نفس الأجر اليومي تقريبًا. وعندما لا توفر الشركة وسائل النقل، يرتفع الأجر اليومي لتعويض تكاليف النقل العام في الاتجاهين، (يقدر بحوالي ٦٠ جنيهًا مصريًا).

يعمل بعض العمال على أساس يومي مخصص، حيث يصلون إلى المجمع الصناعي بالروبيكي كل صباح وينتظرون في المقاهي أو المناطق المخصصة للتوظيف حسب الطلب. وعلى الرغم من عدم الاستقرار في الأجر، يفضل الكثيرون هذا النمط من التوظيف لأنه يتيح لهم دخل شهري إجمالي أعلى من التوظيف الرسمي (يصل إلى ٣٠٠ جنيه مصري في اليوم). وجدير بالذكر أنه تدفع جميع الأجور في مدينة الروبيكي نقداً. وبدأت شركة واحدة كبيرة مؤخراً في تجربة الدفع الرقمي.[٨]

[٧] المصدر: تقييم خط الأساس لبرنامج SCORE

لم يكن أي من العمال الذين شاركوا في نقاشات المجموعة البؤرية مؤهلاً للحصول على إجازة سنوية مدفوعة الأجر، لكنهم حصلوا على أجر عن أيام العطل الرسمية. وتُمنح الإجازة المرضية بناءً على تقديم تقرير طبي. ولا تُقدم وجبات ساخنة في معظم الشركات.

٤,٥ سلامة العمال

وبوجه عام، يواجه العاملون في صناعة دباغة الجلود مجموعة من المخاطر المهنية التي لوحظت جميعها في مدينة الجلود بالروبيكي. وتشمل هذه المخاطر الكيميائية الناجمة عن التعرض لأملاح الكروم والمذيبات، والمخاطر الميكانيكية الناجمة عن استخدام الأدوات الحادة والأجزاء المتحركة، والإجهاد المريح الناجم عن المهام المتكررة والرفع اليدوي، ومخاطر الانزلاق بسبب مناطق المعالجة الرطبة.

أظهر العمال الذين أُجريت معهم مقابلات وعيًا منخفضًا إلى متوسط بالمخاطر الكيميائية، وأشاروا إلى أن أكثر المخاطر الميكانيكية المعروفة تشمل آلات تقطيع الجلود وكذلك عمليات الكبس والتجفيف، خاصة تلك التي تستخدم البكرات. وللتخفيف من المخاطر، لا يُسمح إلا للعمال ذوي الخبرة بتشغيل هذه الماكينات والتواجد في المناطق عالية الخطورة. بينما تكون بعض المعدات الحديثة مزودة بخصائص أمان، مما يقلل من احتمالية وقوع الحوادث، ليس بالضرورة أن يكون هذا هو الحال بالنسبة للكثير من المعدات المستخدمة حاليًا في الروبيكي. إضافة إلى ذلك، لا توجد تدابير سلامة منظمة أو محددة بوضوح في جميع أنحاء مدينة الروبيكي. ولم يطبق سوى عدد قليل من المدابغ كبيرة الحجم بروتوكولات السلامة (جزئيًا).

عندما تقع الحوادث، يتحمل أصحاب العمل عمومًا مسؤولية توفير الرعاية الطبية والعلاج في المستشفى إذا لزم الأمر. ويتم التعامل مع التعويضات على أساس كل حالة على حدة، دون وجود نظام ثابت أو موحد. وبموجب قانون العمل المصري، يُطلب من أصحاب العمل أيضًا تسجيل إصابات العمل والأمراض المرتبطة بالعمل والإبلاغ عنها رسميًا إلى السلطات المعنية، بما في ذلك إدارة تفتيش العمل ووكالات التأمين - وهو إجراء غالبًا ما يتم تجاهله في الواقع العملي.

كما يلاحظ أيضًا عدم وجود طريقة منهجية لجمع البيانات عن الأمراض المهنية، مثل التعرض الطويل الأجل للمواد الكيميائية المستخدمة في الدباغة والمسببة للسرطان. وتجدر الإشارة إلى أنه باستثناء دراسة واحدة تستند إلى مصنع كبير خارج الروبيكي،[٩] لا توجد بيانات إحصائية منظمة متاحة عن الآثار الصحية الضارة ومتوسط العمر المتوقع للعاملين في قطاع دباغة الجلود في مصر.

معدات الحماية الشخصية (PPE) غائبة إلى حد كبير في معظم الشركات. وكما تأكد أيضًا أثناء الزيارات الميدانية، تتوفر بعض معدات الحماية الشخصية في المدابغ الكبيرة الحجم، ولكن لا يُفرض استخدامها باستمرار. بوجه عام لا يستخدم العمال معدات الحماية الشخصية إلا أثناء عمليات التدقيق أو الزيارات الرسمية للوفاء بمتطلبات الامتثال. وهناك اعتقاد قوي بين العمال المشاركين بأن معدات الحماية الشخصية غير مناسبة لهذه الصناعة حيث إنها تعيق الراحة والإنتاجية. ويساهم هذا التصور في انخفاض معدلات الاستخدام، حيث يفضل العمال إعطاء الأولوية للسرعة والكفاءة. وقد أعرب أصحاب العمل الذين أجريت معهم مقابلات خلال الزيارات الميدانية عن مخاوفهم من أن يؤدي التطبيق الصارم إلى مغادرة العمال إلى مدابغ أخرى ذات متطلبات سلامة أقل صرامة. من المحتمل أن يكون ظهور هذه المشكلة بسبب عدم توافر معدات الحماية الشخصية الخاصة بالصناعة والمصممة خصيصًا لعمليات دباغة الجلود أو عدم الوعي بها، أو بسبب عوائق التكلفة التي تمنع الشركات من الاستثمار في معدات عالية الجودة.

٥,٥ فرص الحصول على التدريب

لا توجد برامج تدريب منظمة أو معتمدة متاحة للعاملين داخل المجمع الصناعي بالروبيكي. فالتدريب في الغالب غير رسمي وقائم على مكان العمل، في ظل محدودية الوصول إلى برامج تنمية المهارات الخارجية. وقد توفر المدابغ الأكبر حجمًا بعض التدريب الداخلي خاصة على التعامل مع الآلات الحديثة والعمليات الكيميائية. وبالرغم من أنه لم تبلغ غير ١٠٪ فقط من الشركات عن وجود ثغرات في المعرفة الفنية بشكل صريح، تشير الملاحظات الميدانية إلى أن هذه الثغرات أكثر انتشارًا، ولكنها غير معترف بها أو غير موثقة. وتتفاقم المشكلة أكثر بسبب ضعف التدريب العملي والمتخصص في مجالات الاستدامة والصحة والسلامة المهنية والتعامل مع المواد الكيميائية - وكلها ضرورية لتلبية توقعات المشترين الدوليين.

[٩] قاسمي، زينب أ.، ٢٠١٧، " الاضطرابات الصحية المرتبطة بالتعرض المهني للكروم في مصنع دباغة الجلود "، مجلة المنوفية الطبية ٣٠(١):٩٢-٩٨. ٠٠

ويحد نقص الوصول إلى التدريب الفني من قدرة العمال على التكيف مع التقنيات والعمليات الجديدة في الصناعة. بالإضافة إلى أن عدم وجود نظام اعتماد موحد لمهارات الدباغة يُصعب من عملية تحديد مسار واضح للتقدم الوظيفي. علاوة على ذلك يشكك بعض العمال في التدريب لاعتقادهم أن الخبرة كافية. ويعد مركز التدريب جزءًا من خطة المرحلة الثالثة لمدينة الجلود بالروبيكي، ولكنه سيحتاج إلى التجهيز والتشغيل لكي يخدم الغرض المقصود منه وهو إعداد العمال المحتملين.

وقد واجهت مبادرات التدريب والتلمذة الصناعية السابقة صعوبات بسبب انخفاض معدلات الاستمرار، ويرجع ذلك جزئيًا إلى عدم وجود حوافز مالية للمشاركين. فهذا يسلط الضوء على الحاجة إلى تصميم برامج مستقبلية مع آليات تعويض مناسبة، وذلك وفقًا لما أقره رئيس مجلس أمناء مدينة الجلود بالروبيكي،.

٦,٥ قنوات للتعبير عن المخاوف أو الشكاوى

لا تتوفر لدى العمال آلية هيكلية أو منظمة للتعبير عن الشكاوى أو التظلمات في مكان العمل. ولا توجد نقابة عمال قائمة أو تمثيل رسمي للعمال داخل المجمع الصناعي بالروبيكي للدفاع عن حقوقهم أو مخاوفهم[١٠]. وبدلاً من ذلك، عادةً ما تُرفع الشكاوى بشكل غير منظم من خلال التواصل المباشر مع المشرفين أو أصحاب المصانع، ولكن تختلف الاستجابة حسب موقف صاحب العمل واستعداده لمعالجة المشاكل.

٧,٥ النوع الاجتماعي

وفقًا للعمال الذين أُجريت مقابلتهم خلال المجموعة البؤرية بالروبيكي، غابت النساء بالكامل تقريبًا عن عمليات الإنتاج في المدينة بسبب طبيعة العمل التي تتطلب جهدًا بدنيًا وطبيعة العمل التي تحتمل المخاطر.

كما أشار العاملون المشاركون في مجموعات النقاش المركزة إلى وجود معتقدات ثقافية قوية لا تشجع النساء على العمل في صناعة دباغة الجلود. فالمجهود البدني للعمل في الدباغة، بالإضافة إلى ساعات العمل الطويلة والتعرض للمواد الكيميائية، يجعل من هذه الصناعة مجالًا غير مناسب اجتماعيًا وعمليًا لمعظم النساء. وبالإضافة إلى ذلك، فإن البنية التحتية للشركات في المجمع الصناعي بالروبيكي (حتى الآن) غير مهيأة لتلبية احتياجات المرأة حيث لا توجد مرافق مخصصة مثل غرف تغيير الملابس أو أماكن استراحة للعاملات.

ولا يوجد سوى ٥ نساء فقط في المجمع الصناعي بالروبيكي بأكمله يعملن في موقع الإنتاج بالمصنع ويقمن بأعمال بدنية خفيفة.و تعمل جميع النساء الأخريات العاملات في هذا القطاع في وظائف إدارية ومكتبية أخرى. وفي المصانع الكبيرة الحجم، تعمل بعض النساء في أدوار مراقبة الجودة ومسك الدفاتر وخدمة العملاء.

٦. الأنشطة الموصى بها

وضعت الأطراف المعنية التي شاركت في ورشة عمل منظمة العمل الدولية «الإنتاجية والعمل اللائق» التي تم عقدها ضمن أنشطة المشروع في فبراير ٢٠٢٥ الرؤية المشتركة التالية لمستقبل صناعة الجلود في مصر:

> رؤية ٢٠٣٠: مجمع صناعي متكامل قادر على تأسيس علامة تجارية معروفة (صنع في الروبيكي) للمنتجات الجلدية، ويلتزم بالمعايير البيئية والاجتماعية، ويجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ويشجع الابتكار، وزيادة الصادرات بمقدار ٣٠٠ مليون دولار أمريكي.

وتعكس هذه الرؤية تطلعات القطاع للتحول من نموذج قائم على السلع الأساسية بهامش ربح منخفض إلى صناعة ذات قيمة عالية وموجهة نحو التصدير، تعطي الأولوية للجودة والاستدامة والتقدم التكنولوجي. كما تتسق مع رؤية الحكومة في زيادة الصادرات والقيمة المضافة. وتؤكد الرؤية على أهمية تحديث عمليات الإنتاج، وتعزيز الدعم المؤسسي، والتوافق مع الأسواق العالمية، وكلها عناصر ضرورية لوضع مصر في مكانة رائدة إقليميًا في قطاع الجلود.

[١٠] إن عمال قطاع دباغة الجلود ممثلون من الناحية الفنية في نقابة الغزل والنسيج،

الشكل ٥: الرؤية للمجمع الصناعي بالروبيكي

المصدر: إعداد ذاتي بناءً على نتائج المناقشات في ورشة عمل «الانتاجية والعمل اللائق»مع الأطراف المعنية الرئيسيين (فبراير٢٠٢٥).

تم الاستناد في تحديد المداخل الاستراتيجية للأنشطة على نهج شامل، يدمج طبقات متعددة من التحليل. ويشمل ذلك التقييم المتعمق للقيود الإنتاجية وأسبابها الجذرية، وتحليل «الإرادة والمهارة» للأطراف المعنية، والرؤية المشتركة التي صاغها الأطراف المعنية لمدينة الجلود بالروبيكي، والرؤى المستقاة من المجمعات الصناعية لدباغة الجلود العالمية الناجحة. وتشكل هذه العناصر مجتمعةً إطاراً منظماً للأنشطة يضمن توجيه الموارد نحو حلول عملية عالية التأثير تدفع بالقيمة المضافة وتعزيز الإنتاجية وجاهزية الشركات الصغيرة والمتوسطة للتصدير وتحسين ظروف العمل.

ترتكز المداخل الاستراتيجية للأنشطة على أربعة محاور مترابطة كالتالي:

- خلق بيئة داعمة ديناميكية وجيدة الأداء لتفعيل أوجه التآزر داخل المجمع الصناعي بالروبيكي من خلال تعزيز حوكمة القطاع والتنسيق فيما بينه، حيث تعمل الأطراف المعنية من القطاعين العام والخاص معًا لدفع السياسات والاستثمار وتكامل سلسلة القيمة.
- تطوير إدارة الشركات وتعزيز التعاون بين المدابغ والموردين لتعزيز الإنتاجية وتحسين الامتثال للجودة وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية.
- توسيع نطاق الوصول إلى أسواق التصدير من خلال مساعدة الشركات على الامتثال لمعايير التجارة العالمية، وتطوير منتجات جلدية عالية القيمة، وبناء شراكات دولية قوية.
- تحسين الوصول إلى المواد الخام ومدخلات الإنتاج من خلال تعزيز التوريد المحلي وجودة الجلود الخام وكفاءة سلسلة التوريد، لضمان قدرة المدابغ المصرية على تلبية متطلبات الأسواق العالمية المتميزة. وبالتالي، تحسين كفاءة الاستخدام لتقليل التكلفة والحد من الأثر البيئي.

بناءً على المحاور الأربعة للمداخل الاستراتيجية للأنشطة المذكورة أعلاه ، تستعرض الأقسام التالية الأنشطة محددت الأهداف لمعالجة ما تم رصده من إخفاقات السوق، والاختناقات المؤسسية، وأوجه القصور على مستوى الشركات التي تؤثر جميعها على الإنتاجية وإمكانات العمل اللائق في قطاع دباغة الجلود في مصر، وخاصة في مدينة الجلود بالروبيكي.

٦,١ تعزيز حوكمة المجمع الصناعي بالروبيكي والتنسيق المؤسسي

الهدف: إنشاء نظام حوكمة شامل وفعال للمجمع الصناعي بقيادة شركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود لتنسيق الخدمات، وتعزيز التعاون، وتمكين التطوير الاستراتيجي لمدينة الجلود بالروبيكي كمجمع صناعي تنافسي ومستدام.

المعوقات التي تم تحديدها:

- غياب كيان رسمي لإدارة المجمع الصناعي بالروبيكي يتمتع بالقدرة التشغيلية.
- التشتت وضعف التنسيق بين مقدمي الخدمات.
- ضعف التمثيل الشامل وضعف صوت الشركات الصغيرة والعمال.
- محدودية القدرة الجماعية على المناصرة والمفاوضة الجماعية.
- محدودية التنسيق والتعاون بين أعضاء المجمع الصناعي.

الأنشطة الرئيسية:

- دعم الانتقال إلى القطاع الرسمي والتشغيل الرسمي لشركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود ككيان لإدارة المجمع الصناعي بالروبيكي من خلال الهيكلة القانونية والتوظيف والتطوير المؤسسي وإطار حوكمة الشركة.
- وضع ميثاق للمجمع الصناعي وإطار حوكمة داخلي يحدد الأدوار والمسؤوليات وهياكل صنع القرار.
- مواءمة مهام شركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود مع مهام مركز تكنولوجيا دباغة الجلود، الذي سيتم إدارته بالإشتراك مع الشركاء الوطنيين.
- توفير بناء القدرات المصممة خصيصًا لشركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود وموظفيها في مجال حوكمة المجمع الصناعي بالروبيكي، والتخطيط الاستراتيجي، وإشراك الاطراف المعنية، والدعوة للسياسة العامة، وتقديم الخدمات.
- دعم شركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود من أجل:

- تشكيل مجموعات عمل تضم الأطراف المعنية المتعددة تركز على الموضوعات ذات الأولوية مثل سلسلة الإمداد والمشتريات الجماعية، وتطوير المهارات، والوصول إلى الأسواق، والسلامة والصحة المهنيتين، والتكنولوجيا؛
- استخدام شركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود كمنصة للحوار بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز الحوار الاجتماعي، والمشاركة مع الهياكل النقابية وجمعيات العمال (يجب أن يشمل الحوار أيضًا التواصل مع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية وشركاء التنمية الدوليين ومقدمي الخدمات)؛
- وضع شركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود في موقع قيادي لجمع البيانات، واستطلاع المعلومات عن السوق، وجهود الترويج على مستوى المجمعات الصناعية.

٢,٦ رفع مستوى المهارات وتنمية القوى العاملة

الهدف: سد الفجوة الحرجة في المهارات في قطاع دباغة الجلود من خلال تحديث أنظمة التدريب، وتعزيز التعلم داخل الشركات، وبناء قوة عاملة قادرة على دعم الإنتاجية والامتثال والابتكار في مختلف أحجام الشركات.

القيود التي تم تحديدها:

- الفجوة بين فرص التدريب المتاحة واحتياجات المهارات الفعلية للشركات.
- غياب أنظمة التدريب المهيكلة داخل الشركات.
- محدودية الوصول إلى تدريب عالي الجودة وبأسعار مناسبة، خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة.
- ضعف تمثيل النساء والشباب في الوظائف الفنية ووظائف الدعم.
- ضعف الروابط بين مقدمي التدريب والصناعة.

الأنشطة الرئيسية:

- تطوير مناهج تدريبية موجهة لصناعة دباغة الجلود بالتعاون مع مقدمي الخدمات مثل مركز تكنولوجيا دباغة الجلود ومركز تحديث الصناعة ومصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني، لتغطي الجوانب الفنية للدباغة والسلامة والصحة المهنية وتشغيل الآلات وإدارتها ومراقبة الجودة وإصدار الشهادات والاختبارات المعملية.
- توفير تدريبات مصممة وفقاً لحجم الشركات واحتياجاتها التدريبية بالتنسيق مع شركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود، مع خيارات تقاسم التكاليف للشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر.
- التوسع في تنفيذ برنامج «استدامة تنافسية ومسئولية الشركات» التابع لمنظمة العمل الدولية [١] في مدينة الروبيكي.
- تيسير برامج التلمذة الصناعية والتدريب العملي الداخلي والتوجيه في الشركات، مع تقاسم التكاليف وتقديم الدعم الإرشادي.
- اعتماد محتوى التدريب من خلال مؤسسات وطنية ودولية لضمان المصداقية وقابلية النقل.
- توفير تدريب للمشرفين والمدراء المباشرين على الإدارة وتقنيات التدريب والممارسات الشاملة.

[١] برنامج دعم المؤسسات التنافسية والمسؤولة (SCORE) هو برنامج تابع لمنظمة العمل الدولية يستند إلى الصلة الجوهرية بين الإنتاجية وظروف العمل.

٣,٦ تعزيز تنمية المهارات والحفاظ على القوى العاملة

الهدف: تعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية للشركات في المجمع الصناعي بالروبيكي من خلال تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز الابتكار المشترك، وتحسين القدرات الفنية في مختلف أحجام الشركات.

القيود التي تم تحديدها:

- الآلات القديمة ومحدودية الابتكار الفني وانخفاض الإنتاجية.
- محدودية القدرة على تلبية المواصفات الفنية للمشتري أو السوق.
- ضعف التعاون بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة في بدايتها ونهايتها.

الأنشطة الرئيسية:

- تشغيل المركز التكنولوجي كمرفق للخدمات المشتركة والابتكار لجميع الشركات (يجب أن يكون دور مشروع تعزيز البيئة الداعمة للإنتاجية من أجل العمل اللائق مكملاً للدعم الذي يقدمه التعاون الإيطالي، مع التركيز بشكل أكبر على العمليات الفعالة).
- تقديم المساعدة الفنية على مستوى الشركات في مجال تحسين الإنتاج وإعادة هندسة العمليات وكفاءة الطاقة.
- تيسير الوصول إلى خط ائتمان التحديث من خلال دعم مخصص لتخطيط الاستثمار والتوثيق والتدريب على التطبيق، خاصة للشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر.
- دعم التجارب الرائدة للتحول الرقمي في سجلات تشغيل الماكينات ومراقبة العمليات وأنظمة الصيانة لتحسين الكفاءة وتقليل وقت التعطل.
- تعزيز التجارب التكنولوجية المشتركة ومبادرات تطوير المنتجات التعاونية بين المدابغ والمصنعين في المراحل النهائية (مثل الأحذية والمنتجات الجلدية)، والاستفادة من التكامل المخطط له في المراحل المستقبلية من مدينة الروبيكي للجلود.

٤,٦ تحسين الوصول إلى الأسواق والاستعدادية للتصدير

الهدف: تعزيز وضع الشركات داخل مدينة الروبيكي في السوق من خلال تحسين امتثالها لمتطلبات المشترين، وزيادة ظهورها في الأسواق الممتازة، وتعزيز تكاملها عبر سلسلة القيمة للجلود لتعزيز القيمة المضافة المحلية.

القيود التي تم تحديدها:

- محدودية الامتثال لمتطلبات التصدير.
- ضعف العلامة التجارية والظهور /قابلية رؤيتها في الأسواق المحلية والعالمية.
- عدم كفاية الروابط مع المشترين، خاصة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر.
- عدم كفاية فهم احتياجات السوق المستهدفة.
- التجزئة بين الجهات الفاعلة في حلقات بداية سلسلة القيمة ونهايتها.
- التحديات المتعلقة بالتدفق النقدي وانعدام الثقة التي تعيق تنسيق التوريد المحلي.

الأنشطة الرئيسية:

- تقديم تدريب نموذجي للجاهزية للتصدير بالتعاون مع مركز تدريب التجارة الخارجية والمجلس التصديري وشركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود.
- دعم المشاركة في منصات ومعارض بين الشركات B2B، لا سيما في قطاعات الأزياء والسيارات والأحذية.
- إطلاق مبادرة العلامة التجارية «صُنع في الروبيكي» وربطها بالاستدامة وإمكانية التتبع وإصدار الشهادات.
- مساعدة الشركات في تطوير حضورها التسويقي الرقمي والمواد الترويجية الأساسية.
- تحديد الشركات وربطها بالمشترين النهائيين ذوي القيمة العالية بما في ذلك مصنعي الأحذية والمصنوعات محلياً ودولياً.
- تحديد المشترين المحليين والدوليين والمساعدة في التوسط في الصفقات، خاصةً فيما يتعلق بربط المدابغ بمصنعي الأحذية والمصنوعات المحلية ذات القيمة العالية بموجب اتفاقيات توريد منظمة ومراعية للتدفق النقدي.
- تيسير الحوار والمواءمة الفنية بين شركات الصناعات الأولية والنهائية للمشاركة في وضع مواصفات الجودة وبروتوكولات التسليم.

٥,٦ تعزيز الامتثال الفني والبيئي والاجتماعي

الهدف: تحسين الأداء البيئي والامتثال الاجتماعي عبر المجمع الصناعي بالروبيكي من خلال تمكين الشركات، خاصةً الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، من اعتماد ممارسات مستدامة، والامتثال للمعايير الوطنية والدولية، وتحسين ظروف العمل.

القيود التي تم تحديدها:

- البصمة البيئية العالية لعمليات الدباغة، وخاصةً استخدام الكروم والمياه.
- محدودية قدرة الشركات على الامتثال لعمليات تدقيق المشتري والمعايير البيئية/الاجتماعية.
- ظروف العمل السيئة، بما في ذلك انخفاض اعتماد معايير الصحة والسلامة المهنيتين وضعف استخدام معدات الحماية الشخصية.
- انخفاض الإقبال على الشهادات المتعلقة بالاستدامة، وإمكانية التتبع، والجودة (على سبيل المثال، مجموعة عمل الجلود، والمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، والتصريف الصفري للمواد الكيميائية الخطرة).
- عدم وجود دعم مركزي للتعامل مع عمليات الامتثال والتدقيق.

الأنشطة الرئيسية:

- دعم التجارب الرائدة لاسترداد الكروم في المدابغ المتوسطة والكبيرة؛ وتوثيق النتائج ووضع خطط لتوسيع نطاقها.
- توفير تدريب مخصص بشأن الامتثال لظروف العمل المسؤولة واللوائح المحلية والدولية الحاكمة.
- دعم إنشاء مكتب تيسير الامتثال المحلي في إطار شركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود لمساعدة الشركات في عمليات تدقيق المشترين والتوثيق وخطط الإصلاح.
- تقديم المساعدة الفنية المستهدفة لدعم الامتثال لشهادات الاستدامة مثل مجموعة عمل الجلود، والمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، والتصريف الصفري للمواد الكيميائية الخطرة وأنظمة التتبع، مع التركيز على الخطوات العملية القابلة للتطوير.
- تعزيز خطط إصدار الشهادات الجماعية لأعضاء المجمع الصناعي بالروبيكي لتقليل التكاليف وتسهيل الدخول في سلاسل التوريد المعتمدة.
- تدريب موظفي الشركات على جمع البيانات البيئية وإعداد التقارير لتسهيل الرصد والتوثيق والاستعداد للتدقيق.
- توفير التدريب على إجراءات الاختبار والتفسير المعملي لموظفي مراقبة الجودة، في كل من مركز تكنولوجيا دباغة الجلود وعلى مستوى الشركة.
- دعم التحول الرقمي

٦,٦ تسهيل الوصول إلى التمويل والاستثمار

الهدف: تمكين الشركات في الروبيكي، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، من الاستثمار في التحديث والإنتاجية والامتثال وتحسين الجودة من خلال تحسين محو الأمية المالية، ودعم الوصول إلى أدوات الائتمان والتأجير، ومواءمة حوافز الاستثمار مع أهداف تطوير المجمع الصناعي بالروبيكي.

القيود التي تم تحديدها:

- الوعي المحدود بالأدوات والمبادرات المالية المتاحة.
- ضعف التوثيق المالي وانخفاض قابلية التمويل المصرفي، خاصةً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر.
- عدم كفاية الدعم الاستشاري لتجاوز إجراءات الائتمان.

الأنشطة الرئيسية

- دعم زيادة الوعي والتواصل، خاصةً بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر في المجمع الصناعي بالروبيكي، بشأن خط الائتمان الممول من إيطاليا، بما في ذلك الغرض منه وشروطه وعملية تقديم الطلبات.
- تنظيم جلسات إحاطة جماعية وتوجيه فردي لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر على إعداد خطط الأعمال والوثائق اللازمة لمشاريع الاستثمار القابلة للتمويل المصرفي.
- تيسير إقامة شراكات مع شركات التأجير التمويلي والبنوك لتطوير حلول مرنة لاقتناء الأصول للمدابغ الصغيرة.
- تطوير قوالب وأدلة مالية موحدة مصممة خصيصًا للشركات في مدينة الروبيكي، بالتنسيق مع شركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود ومقدمي الخدمات.
- دمج وحدات محو الأمية المالية الأساسية في مبادرات التدريب الحالية لبناء قدرات الشركات.

٧,٦ تمكين مؤسسات القطاع ومقدمي الخدمات

الهدف: تعزيز قدرة وتنسيق واستجابة الشركات الوطنية والمحلية التي تخدم قطاع دباغة الجلود من أجل تقديم دعم عالي الجودة وقائم على الطلب للشركات والعمال في الروبيكي وخارجها.

القيود والتحديات ذات الصلة:

- قلة استخدام مؤسسات خدمات الدعم ومحدودية الاستجابة المؤسسية.
- ضعف التنسيق بين كيانات الدعم.
- محدودية الابتكار المؤسسي والتوعية المؤسسية.
- ضعف عمليات الربط بين احتياجات القطاع الخاص والتكنولوجيا والمهارات الحديثة.
- تقديم خدمات التدريب وترويج الصادرات وخدمات التكنولوجيا بشكل مجزأ.

الأنشطة الرئيسية:

- تعزيز التنسيق بين شركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود ومؤسسات التدريب ودعم الصادرات الوطنية مثل مركز تكنولوجيا دباغة الجلود، ومصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني، ومركز تدريب التجارة الخارجية، ومركز تحديث الصناعة، والمجالس التصديرية.
- بناء قدرات الموظفين المؤسسية من خلال التدريب الفني المخصص، وزيارات التعارف، وحوافز الأداء القائمة على النتائج.
- دعم التحول الرقمي للخدمات الأساسية مثل تسجيل التدريب، وجدولة التدقيق، وتتبع الشهادات لتعزيز الشفافية والوصول.
- تعبئة التمويل المشترك من المانحين (على سبيل المثال، من خلال مشروع تعزيز البيئة الداعمة للإنتاجية من أجل العمل اللائق والتعاون الإيطالي) من أجل مشاريع الابتكار المؤسسي التجريبية وتحسين تقديم الخدمات.
- إنشاء آليات مشتركة للتخطيط والتغذية الراجعة مع الشركات لمواءمة العروض المؤسسية مع احتياجات الصناعة.

٨,٦ تعزيز الحوار المجتمعي وتمثيل العمال

الهدف: إنشاء آليات شاملة ومؤسسية للحوار بين أصحاب العمل والعمال والسلطات العامة لتعزيز العمل اللائق والإنتاجية وحل النزاعات في الروبيكي.

القيود التي تم تحديدها:

- غياب منصات الحوار المنظم.
- محدودية وعي العمال واستعدادهم للمشاركة في الحقوق وآليات التمثيل.
- عدم وجود تمثيل عمالي منظم أو هياكل نقابية في المجمع الصناعي بالروبيكي والقطاع.
- ضعف آليات التواصل وتناول الشكاوى على مستوى الشركة.

الأنشطة الرئيسية:

- الاستفادة من شركة الروبيكي لتكنولوجيا دباغة الجلود كمنصة للحوار بين أصحاب العمل والعمال والحكومة.
- رفع مستوى الوعي بين العمال وأصحاب العمل بشأن قانون نقابات العمال وقانون التأمينات الاجتماعية وحرية التنظيم والمفاوضة الجماعية.
- دعم تأسيس نقابة عمالية في المجمع الصناعي بالروبيكي، بدءاً من جلسات تبادل المعلومات وبناء القدرات، وتوعية الشركات بمزايا النقابات وتناول مخاوفهم بشأن مخاطر الإضرابات التعسفية.
- دمج آليات الحوار والتظلم في تنفيذ التدريب على مستوى الشركات.
- تسهيل المشاورات الثلاثية بشأن ظروف العمل وتحسين الإنتاجية والمساواة بين الجنسين.

المراجع

- Alternative Policy Solutions (2021). Unleashing Employment Potential in the Manufacturing Sector: Developing SME Finance and the Way Forward., Policy Paper, https://aps.aucegypt.edu/en/articles/647.
- Amin,Mohammad & Ohnsorge,Franziska Lieselotte & Okou,Cedric Iltis Finafa (2019). Casting a Shadow: Productivity of Formal Firms and Informality, Policy Research Working Paper Series 8945, The World Bank.
- Benavides, Fernando & Silva-Peñaherrera, Michael & Vives, Alejandra. (2022). Informal employment, precariousness, and decent work: from research to preventive action. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 48. 10.5271/sjweh.4024
- Benkovskis, K. et al. (2017). Export and productivity in global value chains: Comparative evidence from Latvia and Estonia, OECD Economics Department Working Papers, No. 1448, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/cd5710c4-en.
- Bloom et al. (2021), “Trade and Management”
- Bloom et al. (2021). Trade and Management. The Review of Economics and Statistics, MIT Press, vol. 103(3), pages 443-460, July.
- Bloom, Nicholas and Van Reenen, John (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, The Quarterly Journal of Economics, Volume 122, Issue 4, November 2007, Pages 1351–1408, https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351.
- Brown, Drusilla; Domat George; Veeraragoo, Selven; Dehejia, Rajeev; Robertson, Raymond (2014). Are Sweatshops profit-maximizing? Answer: No, Evidence from Better Work Vietnam, Better Work Discussion Paper No. 17.
- CAPMAS Bulletin of Livestok Statistics, 2022, published November 2023
- Elshennawy, A., Bouaddi, M. (2021). Sources of firm-level heterogeneity in labor productivity in Egypt’s manufacturing sector. Empirical Economics 60, 2589–2612.
- ESCWA (2024). A better future: SME potential to generate youth employment in Egypt
- Fedi, L. et al. (2019). Growth and precariousness in Egypt. Working paper. - Geneva: International Labour Office, ZDB-ID 3019784-3. - Vol. no. 2
- Golden, Lonnie (2012). The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper/ prepared by Lonnie Golden; International Labour Office, Conditions of Work and Employment Branch. Geneva: ILO, 2012
- Griliches, Zvi (1984). Introduction to “R & D, Patents, and Productivity, NBER Chapters, in: R&D, Patents, and Productivity, pages 1-20, National Bureau of Economic Research, Inc.
- ILO (2020). Driving Up Productivity - A guide for employer and business membership organizations. Lima: ILO / Regional Office for Latin America and the Caribbean, Bureau for Employers’ Activities (ACT/ EMP).

- ILO (2022). Estimating Total Factor Productivity in Egypt: Evidence from Firm-Level Data. 2022. International Labour Organization. https://www.ilo.org/publications/estimating-total-factor-productivity-egypt-evidence-firm-level-data.
- Jirjahn, Uwe and Thi Xuan Thu Le (2014). Works councils and workers' party preferences in Germany, British Journal of Industrial Relations, 10.1111/bjir.12823, 62, 4, (849-877)
- Lazear, Edward P. (2019). Productivity and Wages: Common Factors and Idiosyncrasies Across Countries and Industries, NBER Working Paper No. 26428. Cambridge: NBER.
- Lopez-Ruiz, M, Benavides, FG, Vives, A, & Artazcoz, L. (2017). Informal employment, unpaid care work, and health status in Spanish-speaking Central American countries:a gender-based approach. Int J Public Health, 62(2), 209-18, https://doi.org/10.1007/s00038-016-0871-3 and Utzet, M, Botías, F, Silva-Peñaherrera, M, Tobías, A, & Benavides, FG. (2021). Informal employment and poor self-perceived health in Latin America and the Caribbean:a gender-based comparison between countries and welfare states in a pooled analysis of 176,786 workers. Global Health, 17(1), 1-11, https://doi.org/10.1186/s12992-021-00792-3.
- National Strategy for the Formalization of the Informal Economy, International Labour Organization, 2024
- Nicholas Bloom, John Van Reenen, Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, The Quarterly Journal of Economics, Volume 122, Issue 4, November 2007, Pages 1351–1408, https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351.
- OECD (2024), OECD Economic Surveys: Egypt 2024, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/af900de2-en.
- OECD (2024), OECD Economic Surveys: Egypt 2024, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/af900de2-en.
- OECD (2024). Promoting better quality job creation for inclusive growth in Egypt.
- Santana, Vilma S., and Loomis, Dana (2003). Informal jobs and Non-fatal Occupational Injuries. The Annals of occupational hygiene. 48. 147-57. 10.1093/annhyg/meh009.
- UNECE (2021). Enhancing the Traceability and Transparency of Sustainable Value Chains in the Garment and Footwear Sector. Business Process Analysis for Sustainability and Circularity in the Leather Value Chain; https://unece.org/sites/default/files/2022-06/E320_BPA-SVC-leather.pdf.
- UNIDO (2012) Benchmarking in the Tanning Industry.
- Visa's SMEs Report: Unveiling the Megatrends in North Africa and Pakistan
- Winkler, Luna (2024). Linking Export Activities to Productivity and Wage Rate Growth, World Bank Working Paper 10737, https://documents1.worldbank.org/curated/en/099917103262437014/pdf/IDU16c0a77731bf9814c961896f14d6f9f32dc9b.pdf.
- World Bank Enterprise Surveys, www.enterprisesurveys.org.
- Younis, Faten E., Gaafar M. Abdel Rasoul, Mahmoud E. Abou Salem, Heba K. Allam, and Zeinab A. Kasemy. 2017. "Health-related Disorders on Occupational Exposure to Chromium in a Leather Tanning Factory (Menoufia, Egypt)." Menoufia Medical Journal 30, no. 1: 92–98. https://doi.org/10.4103/1110-2098.211508

DPU DEVELOPMENTAL PROJECTS UNIT