



كلية التجارة - الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترح للمحافظة على الموظفين المتميزين  
عند تقليص العمالة  
(دراسة ميدانية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية)

## **A Proposed Model for Keeping Distinguished Employees Upon Application of Labor Force Downsizing**

*“An Empirical Study on the Kuwait Airways Company”*

مرسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

محمد جبر مبارك الحامد الشريف

**إشراف**

د. علي محمود المبيض  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة جامعة عين شمس

أ.د. علي محمد عبد الوهاب  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة جامعة عين شمس

٢٠٠٥م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ نوحٌ اَسْبَحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ لَعَلَّاهُمْ عَلَمٌ لِّمَا يُرْسَلُ

عَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ نَارٍ اَنْ يَقُولَ رُبَّكُمْ اِلٰهٌ اَحَدٌ اَلْعَلِيَّانِ اَلْحَكِيمِ

سورة البقرة : الآية ٣٢



جامعه عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## رسالة دكتوراه

اسم الطالب: محمد جبر مبارك الحامد الشريف

عنوان الرسالة: نموذج مقترح للمحافظة على الموظفين المتميزين عند تقليص العمالة  
(دراسة ميدانية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية).

اسم الدرجة: الدكتوراه

لجنة المناقشة:

- |                |  |                           |
|----------------|--|---------------------------|
| رئيساً ومشرفاً | أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة<br>جامعة عين شمس         | ١- أ.د علي محمد عبدالوهاب |
| عضواً          | أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة<br>جامعة عين شمس        | ٢- أ.د عايدة سيد خطاب     |
| عضواً          | أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة<br>جامعة القاهرة        | ٣- أ.د أحمد فهمي جلال     |
| مشرفاً وعضواً  | أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة<br>جامعة عين شمس | ٤- د علي محمود المبيض     |

تاريخ البحث:

الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ:

ختم الإجازة

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠٠٥/ /

٢٠٠٥/ /

## شكر وتقدير

الحمد لله على عظيم امتنانه ، والشكر له على فضله وآلائه ، والحمد له أن وفقني لإتمام هذا العمل ..

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير وعميق الامتنان للأستاذ الدكتور / علي محمد عبدالوهاب أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس على إشرافه على هذه الرسالة ومنحه لي الوقت والجهد العظيم الذي كان له أعظم الأثر في إتمام هذا العمل.

الدكتور / علي محمود المبيض ، أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة عين شمس على توجيهاته القيمة التي كانت بمثابة الدعامة التي أثرت هذا البحث.

الأستاذ الدكتور / عايذة سيد خطاب أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة عين شمس.

الأستاذ الدكتور / أحمد فهمي جلال أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة القاهرة

على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها ، فلهما مني جزيل الشكر وعظيم العرفان.

كما أخص بالشكر الدكتور / عوض العنزي الأستاذ المساعد بكلية العلوم الإدارية جامعة الكويت كمشرف من بلد الباحث .

والشكر موصول للدكتور / رفعت عطيفي من إدارة البحوث بمجلس الأمة الكويتي.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم ولو بكلمة في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود.

الباحث

# إهداء

إلى بلدي الحبيب دولة الكويت

..

وإلى أسرتي الكريمة ..

الباحث

المختارات

# المجلد الأول

رقم الصفحة

الموضوع

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

٢	تمهيد .....
١٠	١- مشكلة الدراسة .....
١٢	٢- أهمية الدراسة .....
١٣	٣- أهداف الدراسة .....
١٣	٤- فروض الدراسة .....
١٤	٥- الدراسات السابقة .....
٣١	٦- منهج الدراسة .....
٣٢	٧- حدود الدراسة .....
٣٢	٨- تحديد مجتمع الدراسة .....

## الفصل الثاني

### إستراتيجية الموارد البشرية وتقليص العمالة

- ✻ **المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي في إطار**  
الاستراتيجية الكلية للمنظمة..... ٣٥
- ✻ **المبحث الثاني : تقليص العمالة ، أسبابه ، وأنواعه،**  
ومشكلاته وعوامل نجاحه..... ٦٨
- ✻ **المبحث الثالث : العمالة المتميزة ، ماهيتها ، وكيفية**  
إدارتها ، وأهمية الاحتفاظ بها. .... ١٠٨

## الفصل الثالث

### تطبيق عملية تقليص العمالة

#### في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

- ✻ **المبحث الأول : التطور التاريخي لمؤسسة الخطوط الجوية**  
الكويتية وسياسة تخطيط الموارد البشرية بها. .... ١٣٩
- ✻ **لمبحث الثاني : سياسة تقليص العمالة في المؤسسة**  
والأسلوب المستخدم لتنفيذ هذه السياسة..... ١٥٨



## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول : التحليل الإحصائي واختبارات الفروض .....	١٧٥
المبحث الثاني : النتائج والتوصيات .....	٢١١
أولاً : النتائج .....	٢١١
النموذج المقترح .....	٢٢٣
التوصيات .....	٢٢٦
المراجع	
مراجع باللغة العربية .....	٢٣١
مراجع باللغة الأجنبية .....	٢٣٥
الملاحق	
ملحق (١) .....	٢٤١
ملحق (٢) .....	٢٤٦

# فهرس المحتاا

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٧	تقليل العمالة في بعض شركات الطيران العالمية بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ في نيويورك وواشنطن مباشرة.	(١)
٩	أعداد الموظفين الذين شملهم مشروع تقليل العمالة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ( المرحلة الثانية ) ٢٠٠١ - ٢٠٠٠.	(٢)
٣٨	بعض أنواع الإستراتيجيات العامة وإستراتيجيات الموارد البشرية.	(٣)
٣٩	بعض أهداف نظام الموارد البشرية في ظل أهداف تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.	(٤)
٥٩	بعض التدخلات لحل مشكلة أداء المنظمة قبل اللجوء إلى عملية تقليل العمالة.	(٥)
١٠٢	أهم الأطراف التي تتأثر بتخفيض العمالة.	(٦)
١٠٤	أثر التقليل على بعض المتغيرات في منظمات الأعمال.	(٧)
١٤٢	أعداد موظفي الخطوط الجوية الكويتية حسب الجنسية من سنة ١٩٩٢ إلى سنة ٢٠٠٠.	(٨)
١٤٣	أعداد موظفي الخطوط الجوية الكويتية من ٢٠٠١ - ٢٠٠٤.	(٩)
١٤٥	أعداد العاملين الذين تم تعيينهم في المؤسسة من ١٩٩٩ حتى ٢٠٠٤.	(١٠)
١٦٠	المصروفات في ميزانية الخطوط الجوية الكويتية حسب الأبواب للسنوات المالية من ( ٢٠٠١/٢٠٠٠ ) إلى ( ٢٠٠٥/٢٠٠٤ ).	(١١)
١٦٢	صافي خسائر المؤسسة خلال سنة ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٤ ( بالمليون ).	(١٢)

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٦٣	أعداد الموظفين الذين شملهم مشروع التقاعد المبكر خلال سنة ٢٠٠٠ إلى سنة ٢٠٠٣ ونسب توزيعهم على الإدارات.	(١٣)
١٧٧	درجة مصداقية المحاور الرئيسية للاستمارة.	(١٤)
١٧٨	أعداد الاستبيانات التي تم توزيعها ونسبة المقبول منها.	(١٥)
١٧٩	توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية.	(١٦)
١٨١	توزيع عينة البحث حسب الوظيفة.	(١٧)
١٨٢	توزيع عينة البحث حسب مدة الخدمة.	(١٨)
١٨٣	توزيع آراء العينة حول مدى اعتبار تدني الراتب سبب رئيسي لترك العمل.	(١٩)
١٨٤	توزيع آراء العينة حول مدى اعتبار ضعف العلاوات والبدلات سبباً لترك العمل.	(٢٠)
١٨٥	توزيع آراء العينة حول اعتبار تدني مستوى المزايا والخدمات سبباً لترك العمل.	(٢١)
١٨٦	الاختبارات الإحصائية للفرض الأول.	(٢٢)
١٨٧	توزيع آراء عينة البحث حول اعتبار طول البقاء في الدرجة الوظيفية (صعوبة الترقى) سبباً مهماً لترك العمل.	(٢٣)
١٨٩	توزيع آراء عينة البحث حول اعتبار ضغط العمل بدون مقابل مجدٍ سبباً لترك العمل.	(٢٤)
١٩٠	توزيع آراء عينة البحث حول اعتبار نظام عمل النوبات سبباً رئيسياً لترك العمل.	(٢٥)
١٩١	توزيع آراء عينة البحث حول اعتبار السفر بعيداً عن الأسرة وبصورة متكررة لبعض الموظفين سبباً لترك العمل .	(٢٦)

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
(٢٧)	الاختبارات الإحصائية للفرض الثاني.	١٩٢
(٢٨)	توزيع آراء عينة البحث حول اعتبار ضخامة الراتب التقاعدي عاملاً دافعاً للخروج من الخدمة.	١٩٣
(٢٩)	توزيع عينة البحث حول اعتبار مكافأة نهاية الخدمة عاملاً مغرياً للترك العمل.	١٩٤
(٣٠)	توزيع عينة البحث حول اعتبار مزاوله الأعمال الحرة عاملاً لترك الخدمة ( كعامل جذب خارجي ) .	١٩٥
(٣١)	توزيع آراء عينة البحث حول مدى رغبة الموظف لترك العمل عندما تتوفر له وظيفة أخرى بمميزات مادية وعينية أفضل .	١٩٦
(٣٢)	نتائج الاختبارات الإحصائية للفرض الثالث	١٩٧
(٣٣)	توزيع آراء عينة البحث حول ضعف الأمان الوظيفي بسبب قرارات الإدارة بتقليص العمالة بدون معايير سبباً يدفع الموظف لترك العمل.	١٩٩
(٣٤)	توزيع آراء عينة البحث حول شعور الموظفين بعدم الأمان بسبب عدم إطلاعهم على المركز المالي للمنظمة ( الأرباح والخسائر ) وهل يعتبر ذلك سبباً لترك الخدمة؟	٢٠٠
(٣٥)	توزيع آراء عينة البحث حول هل يعتبر ضعف الأمان الوظيفي بسبب عدم وضوح الإجراءات التي تنتهجها المنظمة في التعامل مع الأزمات سبباً لترك الخدمة؟	٢٠١
(٣٦)	نتائج الاختبارات الإحصائية للفرض الرابع.	٢٠٢
(٣٧)	توزيع آراء عينة البحث حول اعتبار التشجيع على التقاعد المبكر كأسلوب لتقليص العمالة أفقد المؤسسة عمالة متميزة؟	٢٠٣
(٣٨)	نتائج الاختبارات الإحصائية للفرض الخامس.	٢٠٤

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
(٣٩)	توزيع آراء عينة البحث حول اهتمام الإدارة بالموظفين المتميزين عن طريق حل جميع المشكلات التي تواجههم وأثر ذلك في المحافظة عليهم.	٢٠٦
(٤٠)	توزيع آراء عينة البحث حول اهتمام الإدارة بالموظفين المتميزين عن طريق منحهم فرصة حقيقية لتحسين مهاراتهم وأثر ذلك على بقائهم في الخدمة.	٢٠٧
(٤١)	توزيع آراء عينة البحث حول ما إذا توزيع أعباء العمل يعد عاملاً مهماً للمحافظة على العمالة المتميزة.	٢٠٨
(٤٢)	توزيع آراء عينة البحث حول ما إذا كان لدى الموظف رغبة في أن يعمل أكثر مما هو مطلوب منه وأن يتحمل أعباء إضافية بعد خروج مجموعة من الموظفين خلال عملية التقليس.	٢٠٩
(٤٣)	نتائج الاختبارات الإحصائية للفرض السادس.	٢١٠
(٤٤)	مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة.	٢١٩
(٤٥)	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.	٢٢٣

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
(١)	مراحل تخطيط الموارد البشرية .	٤٧
(٢)	السلسلة العظمية للسمة لتحليل السبب.	٥٦
(٣)	نموذج التعرف على الأداء البشري في المنظمة.	٥٨
(٤)	المصطلحات الإدارية المعبرة عن عملية تقليص العمالة.	٧١
(٥)	الخطوات الرئيسية لتقليل العمالة.	٨٧
(٦)	الهيكل الوظيفي لمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بعد استقلال إدارتها سنة ١٩٦٣.	١٣٦
(٧)	الهيكل الوظيفي لمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ١٩٦٧.	١٣٧
(٨)	مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية الهيكل التنظيمي العام ١٩٩٨.	١٣٩
(٩)	توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية.	١٧٩
(١٠)	توزيع عينة البحث حسب الوظيفة .	١٨٠
(١١)	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.	١٨١
(١٢)	النموذج الوصفي للعلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة	٢١٢
(١٣)	نموذج تطبيقي للمحافظة على الموظفين المتميزين عند تطبيق عملية تقليص العمالة	

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### مهيّد

- ١- مشكلة البحث
- ٢- أهمية البحث
- ٣- أهداف البحث
- ٤- فروض البحث
- ٥- الدراسات السابقة
- ٦- منهج البحث
- ٧- حدود البحث
- ٨- تحديد مجتمع البحث