



كلية التجارة - الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترن للمحافظة على الموظفين المتميزين عند تقليل العمال

(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”

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

محمد جبر مبارك الحامد الشريف

إشراف

د. علي محمود المبيضن
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

فَالْوَلَا سَبَحَانَ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَلَّهُمَّ إِنَّا لِلَّهِ مُمْسَكٌ

عَلِمْنَا لَنْ نَهْلُكُ إِذْنَ اللَّهِ الْعَلِيِّ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

سورة البقرة : الآية ٣٢



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة دكتوراه

اسم الطالب: محمد جبر مبارك الحامد الشريف

عنوان الرسالة: نموذج مقترن للمحافظة على الموظفين المتميزين عند تقليص العمالة

(دراسة ميدانية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية).

اسم الدرجة: الدكتوراه

لجنة المناقشة:

رئيساً ومشيراً

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة
جامعة عين شمس

١- أ.د علي محمد عبدالوهاب

عضوأ

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة
جامعة عين شمس

٢- أ.د عايدة سيد خطاب

عضوأ

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة
جامعة القاهرة

٣- أ.د أحمد فهمي جلال

مشيراً وعضوأ

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة
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 / عايدة سيد خطاب أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس.

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

على تفضيلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها ، فلهمما 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

هدا

إلى بلدي الحبيب دولة الكويت

..

وإلى أسرتي الكريمة ..

الباحث

الْمَنْوِيَاتُ

الملحوظات

الموضوع	رقم الصفحة
الإطار العام للدراسة	الفصل الأول
تمهيد ٢	
١ - مشكلة الدراسة ١٠	
٢ - أهمية الدراسة ١٢	
٣ - أهداف الدراسة ١٣	
٤ - فروض الدراسة ١٣	
٥ - الدراسات السابقة ١٤	
٦ - منهج الدراسة ٣١	
٧ - حدود الدراسة ٣٢	
٨ - تحديد مجتمع الدراسة ٣٢	

الموضوع

رقم الصفحة

الفَصْلُ الثَّانِي

إستراتيجية الموارد البشرية وتقليل العمالء

✿ المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي في إطار	
الاستراتيجية الكلية للمنظمة.....	٣٥
✿ المبحث الثاني : تقليل العمالء ، أسبابه ، وأنواعه،	
مشكلاته وعوامل نجاحه ٦٨	
✿ المبحث الثالث : العمالء المتميزة ، ماهيتها ، وكيفية	
إدارتها ، وأهمية الاحتفاظ بها. ١٠٨	

الفَصْلُ الثَّالِثُ

تطبيق عملية تقليل العمالء

في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

✿ المبحث الأول : التطور التاريخي لمؤسسة الخطوط الجوية	
الكويتية وسياسة تخطيط الموارد البشرية بها. ١٣٩	
✿ المبحث الثاني : سياسة تقليل العمالء في المؤسسة	
والأسلوب المستخدم لتنفيذ هذه السياسة..... ١٥٨	

الموضوع	رقم الصفحة
---------	------------

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

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

فَلَرْس الْكَالِج

بِهِ بِهِ بِهِ

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٧	تقليص العمالة في بعض شركات الطيران العالمية بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ في نيويورك وواشنطن مباشرة.	(١)
٩	أعداد الموظفين الذين شملهم مشروع تقليص العمالة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية (المرحلة الثانية) ٢٠٠٠ - ٢٠٠١.	(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 تقليص العمالة.	(٥)
١٠٢	أهم الأطراف التي تتأثر بتحفيض العمالة.	(٦)
١٠٤	أثر التقليص 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 ٢٠٠٤ - ٢٠٠١.	(٩)
١٤٥	أعداد العاملين الذين تم تعيينهم في المؤسسة من ١٩٩٩ حتى ٢٠٠٤.	(١٠)
١٦٠	المصروفات في ميزانية الخطوط الجوية الكويتية حسب الأيواب 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 ونسبة توزيعهم على الإدارات.	(١٣)
١٧٧	درجة مصداقية المحاور الرئيسية للاستماراة.	(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 رئيسيًا لترك العمل.	(٢٥)
١٩١	توزيع آراء عينة البحث حول اعتبار السفر بعيداً عن الأسرة وبصورة متكررة لبعض الموظفين سبباً لترك العمل .	(٢٦)

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

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٢٠٦	توزيع آراء عينة البحث حول اهتمام الإدارة بالموظفين المتميزين عن طريق حل جميع المشكلات التي تواجههم وأثر ذلك في المحافظة عليهم.	(٣٩)
٢٠٧	توزيع آراء عينة البحث حول اهتمام الإدارة بالموظفين المتميزين عن طريق منهم فرصة حقيقة لتحسين مهاراتهم وأثر ذلك على بقائهم في الخدمة.	(٤٠)
٢٠٨	توزيع آراء عينة البحث حول ما إذا توزيع أعباء العمل يعد عاملاً مهمًا للمحافظة على العمالة المتميزة.	(٤١)
٢٠٩	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 التقليص.	(٤٢)
٢١٠	نتائج الاختبارات الإحصائية لفرض السادس.	(٤٣)
٢١٩	مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة.	(٤٤)
٢٢٣	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.	(٤٥)

فَرْسَلِ الْأَشْكَالِ
٢٠١٣ - ٢٤٦

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

الفصل الأول

الكلمة العلمية في علم الله

مقدمة

- 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