

تخطيط القوى العاملة في المشروعات الصناعية بـدولة الكويت*

د. د. زكي محمد هاشم**

تقديم :

ان الاستخدام الامثل للموارد البشرية في المشروعات الصناعية اصبح ينظر اليه على أنه يمثل احد التحديات الكبيرة للإدارة . فالعنصر البشري يبرز — من بين الموارد التي تحت يد الإدارة لتحقيق اهداف المشروع — باعتباره العنصر الأكثر اسهاما في الانتاج ، بل والأكثر تكلفة . وهذا واضح ليس فقط عندما ننظر الى تكاليف الأجور المباشرة ولكن ايضا اذا اخذنا التكاليف غير المباشرة في الحسبان وبصفة خاصة ما يطلق عليه المزايا الاضافة Fringe benefits

والواقع ان أحد جوانب إدارة العنصر البشري الذي يعطي عناية كبيرة في الآونة الحديثة من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء هو تخطيط القوى العاملة manpower planning بغرض الاستفادة المثلى من الطاقات البشرية بما يكفل تحقيق الاهداف الاقتصادية . فلقد برزت حقيقة ان الكفاءة الانتاجية هي مشكلة أفراد أكثر منها مشكلة معدات رأسمالية وتسهيلات مادية ، وان ضمان

* ملخص لبحث ميداني اعده الباحث في يوليو ١٩٨٠ وقدمه الى لجنة البحوث والتدريب بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، التي قامت بتمويل هذا البحث .
تمتد الباحث في ذلك على البيانات التي اصدرتها ادارة الشركات بوزارة التجارة والصناعة في الكويت في ١٩٧٨/٦/١ ، ١٩٧٨/٧/١ .

** استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة — جامعة الكويت . يشغل منصب مستشار الادارة والتنظيم بالمركز العربي للبحوث والادارة (آراك) .

له عدة مؤلفات في تخصصه ونشر له بحث : « تخطيط عملية تنمية المديرين — دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة الكويت » مجلة دراسات الخليج ، العدد ٢٣ ، يوليو ١٩٨٠ .

كفاءة العملية الانتاجية في المشروع الصناعي وتحقيق الاهداف الانتاجية والاقتصادية وتطورها ، مرتبط بوجود هيكل مناسب من القوى العاملة — كما ونوعا — يكفل تحقيق هذه الاهداف .

وعملية تخطيط القوى العاملة مدخل اساسي لتحقيق التوازن بين جانبي عرض العمالة والطلب عليها ، تلك الجوانب التي تؤثر فيها عوامل اقتصادية واجتماعية عديدة . على ان تخطيط القوى العاملة ليس نشاطا مستقلا في حد ذاته ، وانما هو جزء من عملية التخطيط الكلي للمشروع . كذلك فان نشاط تخطيط القوى العاملة يتكامل مع مختلف أنشطة ادارة الافراد لوضع استراتيجيات تدبير احتياجات المشروع من العمالة واستخدامها وتنميتها وتحفيزها .

الهدف من البحث :

استهدف هذا البحث تقديم عرض تحليلي لعملية تخطيط القوى العاملة في المشروعات الصناعية على ضوء دراسة ميدانية بالقطاع الصناعي بدولة الكويت ، وذلك للوقوف على مدى اهتمام المشروعات الصناعية بتخطيط القوى العاملة وفق اسس ومداخل علمية سليمة ، فضلا عن الوقوف على المشاكل العملية التي تؤثر على فاعلية تخطيط القوى العاملة في هذه المشروعات . ويكون ذلك منطلقا للبحث عن حلول لهذه المشاكل ، الى جانب محاولة وضع تصور للاطرار التنظيمي لنشاط تخطيط القوى العاملة يسهم في تحقيق فاعلية انظمة تخطيط العمالة في المشروعات الصناعية ومسايرتها للمتطلبات الحركية والسريعة للتطور الاقتصادي والتكنولوجي ومواكبة المسيرة الصناعية .

هيكل الدراسة :

روعى تنظيم عرض الدراسة في ثلاثة اقسام رئيسية ، حيث يعرض القسم الاول منها اهم الجوانب النظرية لتخطيط القوى العاملة ، ويعرض القسم الثاني الدراسة الميدانية ونتائجها ، واخيرا يعرض القسم الثالث التوصيات المقترحة على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة التحليلية .

١ — الجوانب النظرية لتخطيط القوى العاملة

الظروف المتغيرة وتخطيط القوى العاملة :

هناك عديد من الظروف المتغيرة التي ادت الى الاهتمام المتزايد بتخطيط القوى العاملة ، وحثت كثيرا من المشروعات الصناعية على تطبيق مداخل علمية منظمة لتخطيط العمالة ، وبصفة خاصة الظروف والعوامل التالية : (١)

١ — العامل الاول ، ويرتبط اساسا بالعصر الذي نعيشه وهو عصر
الابداع التكنولوجي Technological innovation الذي يتميز

بالتطور السريع وعلى فترات قصيرة نسبيا . فالتغيرات الكبيرة فسي
أساليب الانتاج الفنية وفي طرق وأساليب التسويق وفي أساليب الادارة ،
هي في مجموعها تغيرات هائلة وسريعة غيرت بدورها من خليط
المهارات Skill - mix المطلوبة في القوى العاملة بالمشروعات
الصناعية ، فضلا عن انها تبشر بتغيرات أوسع في المهارات المطلوبة
في المستقبل . (٢)

ب — الوقت الطويل نسبيا الذي يستغرقه اعداد الكوادر البشرية وتشريبها
للمهارات والمعلومات الجديدة بفاعلية وبصفة خاصة في الوظائف الادارية
والفنية ، مما حتم أن يتوقع المشروع الصناعي لاحتياجاته من العمالة
المدرّبة قبل الوقت المطلوب فيه توافر هذا النوع من العمالة بفترة كافية .

ج — ضيق سوق العمل في الآونة الحديثة ومعاناتها لنقص واضح في انواع
معينة من المهارات والتخصصات ، وبصفة خاصة في المجالات الادارية
والفنية .

د — اصبح عنصر العمل مهما في تخطيط عمليات المشروع الصناعي بنفس درجة
عناصر اخرى مهمة كراس المال والخامات والاسواق .

هـ — الاهتمام المتزايد بمدخل النظم System approach الذي يعتبر عمليات
الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية والمكافآت والتعويضات
وغيرها اجزاء متكاملة من نظام كلي حركي تفاعلي ، وليست مجرد أنشطة
منفصلة . وقد نشط مدخل النظم بدرجة كبيرة بواسطة التحليل المصاحب
لادخال الحاسب الالكتروني computer الذي وفر ادوات واساليب
حديثه لتسجيل قدر هائل من المعلومات عن العاملين واحتياجات المشروع
منها وتحليل العلاقات بين عديد من المتغيرات المرتبطة بالعمالة وبين عناصر
اخرى مرتبطة بالمشروع الصناعي . (٣)

و — تأثير السياسات الحكومية . فالدولة الحديثة لها دور في التنمية يأخذ شكلا
أو آخر في مختلف الانظمة الاقتصادية . وتدخل الدولة في الاقتصاد لا يكون
فقط من خلال الانفاق العام وانما أيضا من خلال السياسات والتشريعات
التي تصدر في مجالات متنوعة والتي كثيرا ما يكون لها تأثير كبير على تخطيط
القوى العاملة ، كما هو الحال في السياسات والتشريعات التي تصدر
بشأن تشغيل النساء والاطفال والمعوقين وغيرهم . (٤)

ز — قيام بعض من الهيئات الحكومية المعنية باعداد دراسات خاصة بالمسارات
والاتجاهات المحتملة للعمالة بالدولة ، وهي دراسات تعتمد عليها مشروعات

صناعية كثيرة في تخطيط القوى العاملة بها . على أن هذه الجهود التي تقوم بها مثل هذه الهيئات قد شجع عديداً من المشروعات الصناعية على أن تعد بنفسها — ولصالحها — دراسات أخرى مكملية أو فرعية لتلك الدراسات التي تعدها الهيئات الحكومية .

أبعاد عملية تخطيط القوى العاملة :

لا يوجد تعريف مقبول على وجه العموم لما تعنيه عملية تخطيط القوى العاملة أو للأنشطة التي تمارس لتنفيذ هذه العملية . لكن بصفة عامة يمكن القول بأن عملية تخطيط القوى العاملة تمارس بفرض التعامل مع مشاكل العمالة القائمة أو المحتملة والتي هي في مجموعها مشاكل مهمة ومعقدة في كثير من الأحيان . وعلى وجه التخصيص ، يقصد بتخطيط العمالة ضمان أن يتوافر للمشروع العدد المناسب من الأفراد ، بالتنوع المناسبة ، في الأماكن المناسبة ، في الوقت المناسب (فترة مستقبلية) للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوبا أدائها في هذه الفترة ، ويكون هؤلاء أكثر نفعاً وملاءمة لادائها من الوجهة الاقتصادية . (5)

ويتطلب تحقيق هذا الهدف التصرف في أربعة مجالات أساسية هي :

1 — مجال التوظيف employment وهو مجال يتعامل مع أعداد ونوعيات الأفراد المعينين .

ب — مجال تطوير العنصر الانساني ، ويختص بتطوير وتنمية الأفراد لزيادة مهاراتهم وقدراتهم الكامنة داخل اطار حاجات المشروع .

ج — مجال استخدام العنصر البشري manpower utilization ويركز¹ على الاستخدام الفعال للأفراد على ضوء تنظيم العمل ، وتحقيق التوازن بين الفرد والعمل ، واداء الفرد وتحفيزه .

د — مجال تخصيص مواقع ومراكز عمل القوى العاملة ، وهو مجال يتعامل مع الحركة السليمة للعمالة وتوازن المواهب والقدرات عن طريق النقل والترقية ، لضمان الاستخدام الأمثل لمصادر العمالة داخل التنظيم .

على أن التصرفات التي تحدث في المجالات الأربعة المشار إليها قد تكون لها أهداف متعارضة إذا لم يكن هناك تخطيط متكامل للعمالة يوفر اطاراً شاملاً تمارس بداخله كافة هذه التصرفات بكفاءة وفاعلية . فضلاً عن أن عملية التخطيط المتكاملة هذه يجب أن تنتج بيانات وتوقعات موثوقة بها يحتاجها متخذو القرارات في المجالات المشار إليها .

وتتضمن عملية تخطيط القوى العاملة عدداً من المراحل المتميزة تتابع في

تسلسل منطقي وهي المراحل التالية :

١ - مرحلة البحث والاستقصاء investigation التي تتود الى الاحاطة بظروف العمالة الحالية وفرصها ومشاكلها ، وكذلك ادراك ظروف، البيئة الخارجية للعمالة وظروف الانتاجية productivity والتطبيقات العملية والاهداف الانتاجية والتسويقية والمالية للمشروع .

ب - مرحلة تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة (الطلب) في مختلف مستوياتها وتخصصاتها . ويمكن اجراء ذلك باستخدام اساليب التوقعات الرياضية (٦) mathematical projections لاتجاهات الاقتصاد والنظريات في الصناعة . وتؤسس توقعات العمالة عادة على عدد من العوامل المرتبطة بأنشطة المشروع business factors تكون بمثابة ادوات تنبؤية predictors تنسب اليها الاحتياجات من العمالة ، مثال ذلك حجم الانتاج او القيمة المضافة او قيمة الاصول المستثمرة او غيرها . وقد يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة عن طريق التقديرات المؤسسة على خطط مستقبلية محددة لمشروع ، او الجمع بين الاتجاهين السابقين . وهناك مداخل عديدة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة (٧) أهمها مدخل عوامل عبء العمل work load factors ومدخل السلاسل الزمنية time series ومدخل اتجاهات الانتاجية trends of productivity ومدخل نسب الانتاجية ratios of productivity

على ان توقع حجم ونوعيات العمالة المطلوبة في فترة مستقبلية يمثل خطوة مهمة في تخطيط العمالة ؛ يكملها خطوة اخرى مهمة وهو توقع حجم ونوعيات العمالة التي ينتظر ان تكون متاحة خلال فترة التوقع (العرض) . وبديهي أن حجم ونوعيات العمالة المتاحة حاليا هو الاساس الذي يبنى عليه توقع العمالة التي ستكون متاحة في المستقبل ، ولذلك يصبح من الاهمية بكان حصر مصادر العمالة المتاحة وتحليل مدى استخدامها بالحدود المثلى ، ان مدى الفاعلية في استخدامها ، وتقدير الخلوات خلال فترة التوقع بسبب حالات الضياع الطبيعي للعمالة wastage وفق معدلات دوران العمالة labour turnover وكذلك معدلات الانتقال في السلم الوظيفي بسبب حالات الترقية والنقل المحتملة والتي يترتب عليها خلو الوظيفة من شاغلها . (٨)

وفي تحليل القوى العاملة الحالية يتم الاهتمام بتحليل توزيع الاعمار age distribution للوقوف على مشاكل توزيع الاعمار وتقدير ما يجب اتخاذه من تصرفات لتحقيق توازن مستمر في هيكل الاعمار . هذا فضلا عن تحليل اتجاهات الترقية بالمشروع لتحديد مدى كفايتها لمقابلة احتياجات التعاقب طويلة الاجل (٩) succession needs

وعلى ضوء كافة هذه البيانات والمعلومات المشار إليها يتم التوقع بمشاكل العمالة عن طريق اسقاط المصادر الحالية للعمالة على المستقبل ومقارنتها بالاحتياجات المتوقعة لتحديد مدى كفايتها — كما ونوعا — لسد تلك الاحتياجات . وبعبارة اشمل فان هذه الخطوة ستحدد مدى وجود فقدان في التوازن بين ما يحتاجه المشروع من العمالة (جانب الطلب) وما سوف يكون متاحا منها (جانب العرض) . وتعتبر هذه المرحلة مهمة في مجال تقييم جدوى وضع برامج وخطط جديدة تتطلب مهارات بشرية معينة ، كما تفيد في مجال التوجيه المهني للأفراد ، فضلا عن اهميتها في تطوير برامج وسياسات القوى العاملة .

ج — مرحلة التخطيط **planning** حيث يتم تحويل التوقعات الى سياسات افراد تكفل مواجهة الاحداث المستقبلية . فاذا اسفرت المرحلة السابقة عن توقع عجز **shortage** في بعض نوعيات العمالة ، عندئذ يتم تقرير مسارات مناسبة للتصرف لاحداث توازن بين جانبي العرض والطلب على القوى العاملة ، مثال ذلك وضع خطط وسياسات متعلقة بتدبير اضافات جديدة للعمالة **recruitment** وما يصحبها من عمليات الاختيار **Selection** . كذلك تخطيط عمليات التدريب والتنمية **training and development** بما يكفل ابقاء العمالة متمشية دوما مع المهارات والتخصصات الجديدة المطلوبة ، وحتى تكون المهارات والتخصصات الضرورية متاحة دوما في الوقت المناسب . هذا الى جانب تخطيط عمليات الاحلال الضرورية **replacements** وتخطيط البرامج الضرورية لعمليات الترقية والنقل والتحفيز والتعويضات والمكافآت وغيرها بما يكفل توفير الاحتياجات المستقبلية من العمالة . ومن ثم يكون تخطيط القوى العاملة دعامة رئيسية لتوجيه عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وغيرها من عمليات شؤون التوظيف بالمشروع الوجهة الصحيحة ، بما يتفق مع مطالب التطوير والتنمية الاقتصادية .

أما اذا اسفرت الدراسة في المرحلة السابقة عن توقع فائض **surplus** في بعض نوعيات العمالة والذي يمثل بطالة مقنعة بين افراد القوى العاملة ، فهنا يتم تقرير السياسات التي تحدد كيفية التعامل مع هذا الفائض ، مثال ذلك تحويل الفائض من فئة الى اخرى ، كأن يحول فائض العمالة غير الماهرة الى عمالة ماهرة عن طريق التدريب ، او يوزع فائض العمالة في احد الاقسام على الاقسام الاخرى بعد اعادة تدريبهم لتهيئتهم لنوعيات من المهن والاعمال التي تكون اكثر مناسبة لهم ، او تقرير سياسة التقاعد **retirement** في سن مبكرة نسبيا ، او التسريح المؤقت للعمالة الزائدة **lay - off** او الاستغناء عنها نهائيا (الفصل) **discharge**

على انه من الالهية بمكان تحقيق التكامل بين تخطيط العمالة وخطط المشروع
الآخري في مختلف مجالاتها بما يكفل لبرامج القوى العاملة المعاونة في تحقيق
اهداف المشروع . وبعبارة آخري فتخطيط القوى العاملة جزء لا يتجزأ من عملية
التخطيط العام بالمشروع .

جهاز تخطيط القوى العاملة بالمشروع :

ان تخطيط القوى العاملة جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل ، او هو جزء
من العملية الكلية للادارة . ووظيفة تخطيط القوى العاملة متسعة وعريضة
لدرجة لا يمكن ان ينفرد بها قسم واحد او ادارة واحدة او مدير واحد . فالمعلومات
عن خطط وسياسات المشروع التي يؤسس عليها تقدير الاحتياجات من العمالة ،
مصدرها ادارة الانتاج وادارة التسويق والادارة المالية وغيرها من الادارات
بالمشروع . وحيث ان عملية التخطيط الشامل يتم بلورتها في نشاط كلي متكامل ،
فان المديرين التنفيذيين Line managers يكون لهم دور اساسي في تخطيط
العمالة . على ان الاعتراف بمسؤولية الادارة التنفيذية عن تخطيط العمالة يحتم
ان يتم هذا التخطيط داخل اطار شامل ومنسق لضمان تكامل سياسات القوى
العاملة . وهذا يحتم ان تناط مسؤولية تخطيط العمالة بمجلس ادارة المشروع
باعتباره هيئة الادارة العليا المسؤولة عن تحديد اهداف المشروع والتنبؤ
بالاحداث الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية وتكوين الافتراضات عنها ودراسة
آثارها على أوجه نشاط المشروع في المستقبل القريب والبعيد ، وكذلك وضع
الخطط ورسم السياسات في المجالات الرئيسية للمشروع .

على ان ذلك يحتم وجود جهاز استشاري متخصص في تخطيط القوى
العاملة بالمشروع يعاون الادارة العليا في هذا المجال ويقدم لها كافة الخدمات
والاستشارات والدراسات في كافة مجالات تخطيط العمالة . ومن الالهية بمكان
ان يتوافر لهذا الجهاز تيار متدفق باستمرار من البيانات والمعلومات الاحصائية
عن العمالة وغيرها من البيانات اللازمة لتخطيط العمالة . كذلك يجب ان يضم هذا
الجهاز عددا مناسباً من الكوادر المتخصصة في مجال تخطيط العمالة . ومن
المفروض ان يتعاون وينسق هذا الجهاز المحلي لتخطيط العمالة بالمشروع مع
اجهزة التخطيط المركزية بالدولة المعنية بتخطيط القوى العاملة على المستوى
القومي ، نظرا للارتباط الشديد بين هذين المجالين لتخطيط العمالة . هذا الى
جانب التعاون والتنسيق مع الاجهزة التعليمية وكذلك الاجهزة المعنية بتدريب
وتنمية الموارد البشرية في الدولة .

على ان طبيعة عمل هذا الجهاز تقتضي تبعيته تنظيميا لادارة الامراء — او
العلاقات الصناعية — بالمشروع ، باعتبارها وحدة تنظيمية متخصصة وظيفيا

في تقديم خدمات استشارية للإدارة العليا عن أفضل أساليب تكوين واستخدام
العنصر البشري والمحافظة على قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية .

استخدام النماذج models في مجال تخطيط العمالة :

من المتعذر إجراء تخطيط للقوى العاملة بدون أساس من البيانات اللازمة
كما ونوعاً . وعدم توافر مثل هذه البيانات يؤدي لا محالة إلى تعثر جهود تخطيط
القوى العاملة . وحيث أن قرارات تخطيط العمالة تحتاج إلى مراجعة مستمرة ،
لذلك يجب ضمان استمرار البيانات والمعلومات المتجددة بما يتفق مع الظروف
المتغيرة التي يواجهها المشروع . ومن المفيد وجود بنك للمعلومات Data Bank
بالمشروع لحفظ المعلومات بطريقة منظمة يسهل معها استخدامها بفاعلية . والواقع
أنه يمكن أرجاع كثير من الاهتمام بتخطيط العمالة منذ الستينات إلى استخدام
الحاسب الإلكتروني computer وبحوث العمليات operations research
في ميدان القوى العاملة ، ونعني بذلك تجهيز واعداد المعلومات اللازمة لتخطيط
العمالة بواسطة الحاسب الإلكتروني ثم استغلال هذه القاعدة من المعلومات عن
طريق بناء النماذج المرتبطة بتحليل وتخطيط الطلب على العمالة وعرضها .
والنموذج model هو تمثيل رياضي للعلاقات في نظام العمالة ، وهو بهذا
الوصف يعتبر بمثابة لغة مكثفة تعبر عما يجري من أحداث في أوضاع القوى
العاملة ويعاون في التعرف على المشاكل المحتملة . وقد أنشأ عدد من الباحثين
نماذج خاصة لتخطيط العمالة تناسب خصائص وظروف مشروعات معينة . (١٠)
كذلك فإن عدداً متزايداً من المشروعات في كل من القطاعين الخاص والعام قد
أنشأ أنظمة للمعلومات information systems توفر تقييماً مستمراً
لاستخدام العنصر البشري (١١) .

٢ - الدراسة الميدانية

١ - أبعاد الدراسة الميدانية :

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لتخطيط القوى العاملة في المشروعات
الصناعية بدولة الكويت وذلك لتقديم عرض تحليلي عن أبعاد عملية تخطيط القوى
العاملة بهذه المشروعات وأساليبها الفنية والمشاكل التطبيقية التي تواجه
المشروعات في هذا المجال ، ثم تقديم التوصيات والمقترحات التي تكفل زيادة
فاعلية جهود تخطيط القوى العاملة في المشروعات الصناعية .

وقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها ١٨ شركة صناعية مساهمة
(اكتتاب عام ومقفلة) تمثل حوالي ٤٥٪ من إجمالي عدد الشركات الصناعية
المساهمة (اكتتاب عام ومقفلة) في الكويت . *

وقد روعي في اختيار مفردات عينة البحث شمولها لمجالات وانشطة صناعية مختلفة وذات حجم مناسب من العمالة بحيث لا يقل عدد العاملين بالشركة عن خمسين فردا ، كذلك ذات حجم مناسب من العمليات يعكسه حجم رأسمالها بحيث لا يقل رأسمال الشركة المصرح به عن ثلاثة ارباع المليون دينار ، وهو معيار تقديري بالنسبة لهذه الدراسة .

وفيما يلي بيانات عامة عن الشركات التي شملتها الدراسة :

اسم الشركة	القطاع	عدد العاملين	رأس المال المصرح به بالدينار
١ - نفط الكويت	عام	٥٢٦٠	٣٠٠٠٠٠٠٠
٢ - البترول الوطنية الكويتية	عام	٣١٠٢	١٥٠٠٠٠٠٠
٣ - صناعة الكيماويات البترولية	عام	١٧٠٥	٣٢٠٠٠٠٠٠
٤ - صناعات الملامين	خاص	١٣٥	٦٠٠٠٠٠٠٠
٥ - الكويتية لصناعة الانابيب المعدنية خاص	خاص	٣٣٣	٧٠٨٤٠٠٠
٦ - الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية	مشترك	١٥٢	٣٠٠٠٠٠٠٠
٧ - الصناعات الوطنية :	مشترك		١٥٢٤٤٣٦
أ - صناعات الاسيست		٣٦٤	
ب - صناعات الاسمنت		٩٦٢	
٨ - العربية لصناعة مركبات النقل	خاص	١٧٢	٨٠٠٠٠٠٠
٩ - صناعات الادوات الصحية	مشترك	٢٢٣	٦٧٥٠٠٠٠
١٠ - اسمنت الكويت	مشترك	٤٥٨	١٣٧٥٠٠٠٠
١١ - الكويتية لبناء واصلاح السفن	مشترك	٦٠٧	١٥٠٠٠٠٠٠
١٢ - مخازن وصناعة التبريد	مشترك	٨٢	٤٠٠٠٠٠٠٠
١٣ - الكويتية للمباني الجاهزة	خاص	١٦٠٠	٢٧٥٠٠٠٠٠
١٤ - مطاحن الدقيق الكويتية	مشترك	٧٣٧	٢٠٠٠٠٠٠٠
١٥ - الكويتية للاغذية	خاص	٣٦٣	٢٢٣٠٨٠٠
١٦ - الكويتية للالبان	خاص	١١٤	١٣٣٠٠٠٠٠
١٧ - الكويت لصناعة المواد العازلة	خاص	٧٤	٢٦٥٠٠٠٠٠
١٨ - الكويتية لصناعة مواد البناء	خاص	٥١	٢٠٠٠٠٠٠٠

وقد وجهت للمسؤولين بهذه الشركات قائمة استقصاء صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة بطريق المقابلات الشخصية ، وهي المعلومات الاساسية التالية :

١ - بيانات عامة تشمل اسم الشركة ونشاطها والقطاع الذي تنتمي اليه (خاص

— عام — مشترك) ورأسمالها وعدد العاملين بها وفئاتهم الوظيفية ومهنتهم وتخصصاتهم ونسبة العمالة الكويتية لاجمالي قوة العمل وكذلك في كل من المهن والتخصصات المختلفة .

٢ — ابعاد عملية تخطيط القوى العاملة بالشركات التي شملتها الدراسة وتشمل اساليب التخطيط وفترة التخطيط وفئات العمالة التي يخطط لها ومشاكل تخطيط العمالة التي تواجهها الشركة وكيفية التغلب عليها .

٣ — تنظيم جهود تخطيط القوى العاملة بالشركة ، وتشمل الجهاز القائم بتخطيط القوى العاملة بالشركة وتبعيته التنظيمية .

وقد تم تحليل البيانات المجمعة من الشركات التي شملتها الدراسة وفقا لعدد من الجوانب الاساسية التي تخدم اهداف الدراسة . ونعرض فيما يلي لهذه الجوانب والنتائج التي اسفرت عنها الدراسة التحليلية لكل جانب منها .

ب — نتائج الدراسة الميدانية :

يرتبط الجانب الاول لتحليل البيانات المجمعة بالمهن والتخصصات المختلفة الداخلة في اطار عملية تخطيط القوى العاملة بالشركة . ويلخص الجدول التالي النتائج التي اسفرت عنها الدراسة مع ملاحظة ان معظم الشركات التي شملتها الدراسة تخطط لأكثر من فئة من فئات العمالة .

جدول رقم ١

« المهن والتخصصات الداخلة في اطار عملية تخطيط القوى العاملة »

المهن	التكرار
المديرون من اعضاء الادارة العليا	٧
المشرفون	٨
الاخصائيون	٧
الفنيون	١٦
الكتبة	٨
العمال المهرة	١٦
العمال نصف المهرة	٨
العمال غير المهرة	٧

ويتضح من هذا الجدول ان ١٦ شركة (من مجموع ١٨ شركة شملتها الدراسة) تجري تخطيطا للقوى العاملة الفنية والعمال المهرة بينما تدخل فئات العمالة الاخرى في اطار عملية تخطيط القوى العاملة في اقل من نصف عدد الشركات التي شملتها الدراسة . ويدل ذلك على غياب التخطيط الشامل للعمالة في غالبية الشركات التي شملتها الدراسة .

ويرتبط الجانب الثاني لتحليل البيانات المجمعة بالاساليب والمداخل العلمية في مجال تخطيط القوى العاملة . وقد اسفرت الدراسة عن ان ١٣ شركة تؤسس تحديد احتياجاتها من العمالة على الخبرة السابقة ، بينما تستخدم ٨ شركات فقط اسلوب اجراء توقعات محتملة للطلب على العمالة ، كذلك تعتمد شركة واحدة على دراسة الاستشاريين المتخصصين . ويدل ذلك على ان الخبرة السابقة تلعب دورا رئيسيا في مجال تحديد الاحتياجات من العمالة سواء بمفردها او — في بعض الحالات — بالاضافة الى اجراء توقعات محتملة للطلب على العمالة . وبسؤال الشركات التي شملتها الدراسة عن المداخل المستخدمة للتوقع باحتياجاتها من العمالة اتضح ان ١٢ شركة تعتمد فقط على الحكم والتقدير الشخصي لجهة الادارة ، بينما تستخدم باقي الشركات مدخل السلاسل الزمنية او مدخل عوامل عبء العمل في توقعاتها سواء بمفردها او بالاضافة الى الحكم والتقدير الشخصي للادارة . كذلك اسفرت الدراسة عن ان شركة واحدة فقط تستخدم نماذج رياضية في مجال تخطيط العمالة ، بينما لا تستخدم باقي الشركات التي شملتها الدراسة مثل هذه النماذج . بالاضافة الى ذلك وجد ان ١٤ شركة لا تجري تحليلا لظروف البيئة الخارجية للقوى العاملة بينما تجري ٤ شركات فقط مثل هذا التحليل في مجال تخطيط القوى العاملة .

وبصفة عامة فان التحليل الذي اشتمل عليه هذا الجانب يوضح ان تخطيط اقوى العاملة في الشركات التي شملتها الدراسة يركز في معظمه على الاجتهاد والحكم الشخصي اكثر من ارتكازه على أية مداخل او اساليب علمية في هذا المجال .

ويرتبط الجانب الثالث لتحليل البيانات المجمعة بمشاكل العمالة التي تواجهها الشركات التي شملتها الدراسة . وقد اسفرت الدراسة عن مواجهة الشركات لمشاكل اساسية ، هي : مشكلة الترقيات (٦ شركات) ، مشكلة نقص الخبرات والمهارات المناسبة (٦ شركات) ، مشكلة عدم الملاءمة بين الموظف والوظيفة حيث يزاول عاملون أنشطة غير مطابقة لمهنتهم وتخصصاتهم (٤ شركات) ، مشكلة ظهور وظائف شاغرة بصفة فجائية (٥ شركات) ، مشكلة

توزيع الاعداد حيث معظم العاملين من كبار السن او من صغار السن (٥ شركات) مشكلة نقص مهن وتخصصات معينة وبصفة خاصة الفنيون والعمال المهرة (٧ شركات) . وبصفة عامة فان كثيرا من الشركات التي شملتها الدراسة تعاني من مشاكل عمالية مرتبطة بتوزيع العمالة او استخدامها اقتصاديا او نميتها ، وذلك نتيجة عدم تطبيق اساليب علمية لتخطيط القوى العاملة تسهم في تحقيق استفادة افضل من قوة العمل المتاحة .

ويرتبط الجانب الرابع لتحليل البيانات المبيعة بمعدل دوران العمالة . ويعرض الجدول التالي ما اسفرت عنه الدراسة بشأن نسب الضياع في العمالة في المهن والتخصصات المختلفة وكذلك على مستوى الشركة بصفة عامة .

— جدول رقم ٢ —

« نسب الضياع في العمالة »

المهن	معدل دوران العمالة %
الوظائف الادارية	١٠ — ٥
الوظائف التخصصية	٥٠ — ١٠
الوظائف الفنية	٦٠ — ٢
الوظائف الكتابية	٢٠ — ١
العمال الحرفيون	٧٠ — ١٠
على مستوى الشركة بصفة عامة	٣٥ — ٣

ويتضح من هذا الجدول ان معدلات دوران العمالة مرتفعة نسبيا بصفة خاصة في الوظائف التخصصية والفنية والحرفية ، وهي ظاهرة مترتبة على عدم وجود تخطيط سليم للعمالة في الشركات التي تشيع فيها هذه الظاهرة .

ويرتبط الجانب الخامس لتحليل البيانات المبيعة بجهاز تخطيط القوى العاملة في الشركة ، بمعنى هل يوجد لدى الشركة جهاز متخصص لتخطيط القوى العاملة ، واذا كان يوجد مثل هذا الجهاز فهل تتكامل اختصاصاته مع خطط

الشركة الاخرى في مختلف مجالاتها الانتاجية والاستثمارية والتسويقية وغيرها ، والتي يكون لها بالضرورة تأثير على حجم وهيكل العمالة المطلوبة ، وما علاقة هذه الاجهزة المحلية بجهاز تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي ، وهل في ممارسة هذه الاجهزة لاختصاصاتها تعطي اهتماما للتخطيط طويل الاجل ؟

وقد اسفرت الدراسة في هذا المجال عن ان ست شركات فقط يوجد بها جهاز خاص لتخطيط العمالة ، بينما لا يوجد مثل هذا الجهاز في الشركات الاثنتي عشرة الباقية . وحيث توجد اجهزة لتخطيط العمالة ، اسفرت الدراسة عن نقص التكامل بين تخطيط القوى العاملة في الشركة والتخطيط الشامل في الشركة ، وكذلك الامتقار الى التنسيق في مجال تخطيط القوى العاملة بين الشركات الصناعية وجهاز تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي ، حيث يقتصر الامر على طلب هذا الجهاز لمعلومات واحصائيات معينة من الشركات ، دون أن يمتد ذلك الى معاونة الشركات الصناعية في اعداد خطط العمالة اللازمة لها ومساعدتها في استيفاء حاجاتها من التخصصات والمهن المطلوبة . كذلك اسفرت الدراسة عن نقص المعلومات المتاحة لاجهزة تخطيط القوى العاملة ، وخاصة تلك المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن ظروف البيئة الداخلية والخارجية للعمالة وفرصها ومشاكلها ، فضلا عن الاوضاع والظروف الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها من الظروف المؤثرة على حجم وهيكل العمالة . وان عدم توفر مثل هذه المعلومات يؤدي بالضرورة الى عرقلة جهود تخطيط القوى العاملة . واخيرا فانه نتيجة لنقص مراكز المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة ، تركز غالبية الشركات (١٣ شركة) على تخطيط العمالة لمدي زمني قصير نسبيا (سنة) يقتصر دور الادارة فيه على تدبير عمالة اضافية او توفير برامج تدريبية ، دون أن يمتد ذلك الى تقرير سياسات عامة تؤثر على حجم وهيكل العمالة في الاجل الطويل .

ويرتبط الجانب السادس والآخر لتحليل البيانات المجمعة بنسبة العمالة الكويتية الى اجمالي العمالة في الشركات التي شملتها الدراسة . وقد اسفرت الدراسة عن أن اجمالي العمالة في الشركات التي شملتها الدراسة بلغ ١٦٥٠٠ في حين بلغ حجم العمالة الكويتية ٣٧٥٢ بنسبة ٢٢٫٧٤٪ من اجمالي العمالة على ان هذه النسبة تبدو خادعة اذا اخذنا في الاعتبار نسبة العمالة الكويتية في شركات قطاع البترول (وبصفة خاصة في شركة نفط الكويت) وفي باقي الشركات التي شملتها الدراسة وفق ما يعرضه الجدول التالي :

جدول رقم ٣

((نسبة العمالة الكويتية الى اجمالي العمالة في الشركة))

الشركة	نسبة العمالة الكويتية %
نפט الكويت البتروال الوطنية الكويتية صناعة الكيماويات البتروالية باقي الشركات التي شملتها الدراسة	٥٠.١٥ ٢١٣٠ ١٣ ٠.٢٧ - ٨٨١

ويتضح من هذا الجدول ان نسبة العمالة الكويتية الى اجمالي العمالة في الشركة منخفضة جدا في الشركات غير البتروالية ، بينما ترتفع نسبيا في شركات قطاع البترول ، وبصفة خاصة في شركة نفط الكويت ، بسبب سياسة تكويت الوظائف التي تتبعها هذه الشركة .

ويعرض الجدول التالي نسبة العمالة الكويتية الى اجمالي العمالة في الشركات التي شملتها الدراسة ، وذلك في كل من المهن والتخصصات المختلفة .

— جدول رقم ٤ —

« نسبة العمالة الكويتية الى اجمالي العمالة

وفقا للمهنة والتخصصات المختلفة »

المهنة	نسبة العمالة الكويتية في كافة الشركات التي شملتها الدراسة %	نسبة العمالة الكويتية في قطاع الشركات %	نسبة العمالة الكويتية في باقي الشركات %
مديرون اداريون	٣٥٢١	٢٩٩٠	٤٨٥٠
مديرو انتاج ومشرفون ورؤساء اقسام فنية	٣٣٨٣	٣٧٥١	٢٠٤٠
اخصائيون في مجالات انتاجية	٢٨٧٤	٤١٦٦	١٠٤٤
اخصائيون في مجالات ادارية	٥٠٤٣	٥٩٣٥	٢٠١٨
فنيون	٣١٣٧	٤٦٧١	١٧٣
كتابون	٢١٠٥	٢٩٤٦	٤٩٧
عمال مهرة ونصف مهرة	١٨١٩	٢٨٢٣	٠٣٥
عمال غير مهرة	٧٥٠	٢٥٣٦	٠٨٧

ويوضح هذا الجدول ان نسبة العمالة الكويتية مرتفعة نسبيا في مجالات العمل الاداري بصفة عامة (بالنسبة للمديرين الاداريين والعاملين في المجالات الادارية كالشئون الادارية والمالية والتنظيمية والقانونية وشئون العاملين والبيع والشراء والاعلان وغيرها من المجالات الادارية) في كافة الشركات التي شملتها الدراسة . ورغم ان نسبة العمالة الكويتية في مجالات العمل الانتاجية بصفة عامة (المشرفون واهصائيو الانتاج والفنيون والحرفيون) تكون مرتفعة نسبيا في شركات قطاع البترول ، فان هذه النسبة تنخفض في باقي الشركات بالنسبة للمشرفين واهصائيو الانتاج ، بينما تتدنى الى حد كبير بالنسبة للفنيين والحرفيين . والواقع ان مثل هذا النقص الملحوظ في توازن هيكل القوى العاملة لا يحقق درجة ملائمة من الاستقرار للاقتصاد القومي ، مما يحتاج الى وضع خطة عاجلة لتنمية القدرات البشرية الوطنية لتحويلها الى طاقات مدربة قادرة على استيعاب التطور التكنولوجي والمشاركة الفعالة في ميادين الانتاج الصناعي المتقدم .

٣ - التوصيات

على ضوء النتائج السابقة التي اسفرت عنها الدراسة الميدانية ، ينتهي انبحث الى عدد من التوصيات التي تسهم في تحقيق فعالية انظمة تخطيط القوى العاملة في المشروعات الصناعية بدولة الكويت ، وهي التوصيات التالية :

- ١ - ضرورة اعطاء الشركات الصناعية مزيدا من الاهتمام بتخطيط القوى العاملة . ويشمل ذلك توفيرها للجانب التنظيمي لعملية تخطيط القوى العاملة عن طريق انشاء اقسام متخصصة لتخطيط العمالة ، فضلا عن انشاء اجهزة معلومات تمد هذه الاقسام بمختلف البيانات والمعلومات اللازمة لوضع خطط جيدة للعمالة . وان يتوافر لهذه الاقسام افراد على مستوى عال من التأهيل العلمي والخبرة العملية في مجال تخطيط القوى العاملة . هذا فضلا عن توفير الجانب الاجرائي في عملية تخطيط العمالة من خلال استخدام الاسس والاساليب العلمية الحديثة في مجال تخطيط العمالة ولاجال طويلة نسبيا ، وعلى ان يكون تخطيط القوى العاملة جزءا من عملية التخطيط الشامل بالشركة . كذلك يجب ان يكون هناك تنسيق وتكامل بين نشاط تخطيط العمالة ومختلف أنشطة ادارة الافراد بالشركة ، باعتبار تخطيط العمالة يهدف ، بالدرجة الاولى ، الى ضمان وجود هيكل مناسب - كما ونوعا - من القوى العاملة لتحقيق الاهداف المنشودة .
- ويقع على عاتق اجهزة التدريب القومية في الدولة الاسهام في هذا المجال بتوفير برامج تدريبية متخصصة لتدبير احتياجات الشركات الصناعية من المتخصصين في مجال تخطيط القوى العاملة .

٢ — من المفروض ان تكون اتجاهات النمو في التعليم بمستوياته وفروعه متمشية مع اتجاهات متطلبات سوق العمل من القوى العاملة . ولهذا يقترح ربط تخطيط التعليم العام بتخطيط العمالة بما يكفل توجيه التعليم لخدمة مطالب الاقتصاد القومي في مجموعه ، والاهتمام بالتعليم المهني والفني بصفة خاصة لتوفير العمالة للمهن المطلوبة اقتصاديا ، وبصفة خاصة العمالة الوطنية ، بما يكفل تحقيق درجة عالية من الاستقرار للاقتصاد القومي .

٣ — يقترح تنمية الوعي الصناعي لدى المواطنين بصفة عامة وطلبة المدارس والجامعات بصفة خاصة ، والتوسع في انشاء مراكز التدريب المهني ، سواء مراكز تابعة للدولة او تابعة للشركات الصناعية او تابعة للصناعات المشابهة ، وذلك لتوفير جيل من الكوادر البشرية الفنية والحرفية — وبصفة خاصة العمالة الوطنية — اللازمة لتحقيق اهداف التنمية الصناعية والتي تتطلبها الصناعات المختلفة وخاصة تلك الصناعات التي تحتاج بطبيعتها الى مهارات فنية عالية ومتخصصة كالمشرفين الفنيين والعمال المهرة .

٤ — لما كان العنصر البشري في الادارة مدخلا رئيسيا لاجداث تطوير اقتصادي ، فمن الضروري الاهتمام بتوفير الكوادر الادارية للشركات الصناعية — وبصفة خاصة الكوادر الكويتية — من خلال الاهتمام بالتدريب اللازم لتوفير هذه الفئات وبصفة خاصة فئات المديرين المتخصصين في مجالات الانتاج والتسويق والعلاقات الصناعية والادارة المالية والمخزنية وغيرها ، وهذه في الواقع مسئولية اجهزة التدريب القومية بالتعاون مع شركات القطاع الصناعي ، باعتبار ان تأمين احتياجات التنمية الاقتصادية من العمالة المدربة هو مسئولية مشتركة بين الدولة والمشروعات .

٥ — يكمل التدريب باعتباره مدخلا — لتوفير العمالة المطلوبة من المهن الاستراتيجية — التوسع في توفير الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الصناعي بما يكفل له استقطاب الكفاءات والمهارات اللازمة لمواكبة المسيرة الصناعية ، وبصفة خاصة العناصر الكويتية منها . فضلا عن تطبيق مداخل وسياسات اخرى تستهدف تغيير بعض التقاليد والقيم الاجتماعية التي تحول دون اقبال العنصر الكويتي على المهن والتخصصات الفنية والحرفية .

٦ — ضرورة وجود استراتيجية قومية للعمالة تنفرع منها استراتيجية خاصة بالعمالة في القطاع الصناعي تركز على وضع تخطيط متكامل للقوى العاملة

في مختلف الشركات الصناعية بشكل يحقق التوازن في توفير مطالب واحتياجات هذه الشركات من العمالة داخل اطار مصلحة القطاع الصناعي في مجموعه .

٧ — واخيرا نؤكد على ان التطوير النوعي والكيفي للهيكل الوظيفي لقوة العمل بالقطاع الصناعي بما يشمل من تخصصات ومهن مختلفة انما يعتمد بالدرجة الاولى على تطوير انظمة التعليم والتدريب لمواكبة التقدم السريع في العلوم والتكنولوجيا ، باعتبار نتاج عمليتي التعليم والتدريب هو المصدر الرئيسي للعمالة .



بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة استقصاء بيانات

الغرض من هذه القائمة هو استقصاء بيانات من السادة المسؤولين
بالمشروعات الصناعية بشأن البحث الذي نقوم باعداده عن « تخطيط القوى
العاملة في المشروعات الصناعية بدولة الكويت » .

ولنا كبير الامل في الاجابة على الاسئلة الواردة بهذه القائمة بدقة للمعاونة
في اعداد هذا البحث الذي نامل ان تعود نتائجه بالفائدة في المجالات العلمية
والتطبيقية .

ونؤكد ان البيانات التي سيتم تجميعها لن تستخدم لغير اغراض البحث
العلمي .

مع خالص شكرنا وتقديرنا الجزيل لتعاونكم .

والله ولي التوفيق ،،،،،

اسم المستقصى منه :

الوظيفة :

اسم الشركة :

القطاع : عام مشترك خاص

رأس مال الشركة :

نشاط الشركة باختصار :

١ - هل تعد الشركة خططا لتوفير احتياجاتها من العمالة ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم :

١ - أ من الذي يتولى اعداد تخطيط القوى العاملة بالشركة ؟
ادارة الافراد (او العلاقات الصناعية) / ادارة التنظيم / لجنة
مشتركة / الادارة العليا / جهة اخرى (يرجى ذكرها) .

١ - ب ما هي فترة تخطيط العمالة ؟

أقل من سنة / سنة / سنتان / ثلاث سنوات / اربع سنوات /
خمس سنوات فأكثر .

١ - ج ما هي فئات العمالة التي تخططون لها

فئة المديرين من اعضاء الادارة العليا / فئة المشرفين / فئة
الاخصائيين / فئة الفنيين / فئة الكتبه / فئة العمال المهرة /
فئة العمال نصف المهرة / فئة العمال غير المهرة / فئات اخرى
(يرجى ذكرها)

١ - د ما عدد افراد القوى العاملة بالشركة موزعين على التخصصات
التالية ؟ وما هي نسبة العمالة الكويتية في كل تخصص منها ؟

مديرون اداريون

مديرو انتاج ومشرفون ورؤساء اقسام فنية

اخصائيون في مجالات انتاجية

اخصائيون في مجالات ادارية

فنيون

كتابين

عمال مهرة ونصف مهرة

عمال غير مهرة

١ - ه ما هي نسبة عدد العاملين في مجالات الانتاج الى عدد العاملين
في مجال الخدمات بالشركة ؟

١ - و يرجى ارفاق نسخ من خطط العمالة التي وضعتها الشركة وتقوم
بتنفيذها حاليا .

في حالة الإجابة بلا :

١ - ز ما هي اسباب عدم وجود تخطيط للقوى العاملة بالشركة ؟

- عدم اقتناع الشركة بأهمية تخطيط العمالة .
- عدم وجود جهاز متخصص بالشركة لهذا الغرض .
- نقص البيانات والمعلومات المتاحة بالشركة واللازمة لعملية التخطيط .
- اسباب اخرى (يرجى ذكرها)

٢ — ماهي المشاكل التي تواجه الشركة عادة في مجال تخطيط القوى العاملة ؟

- نقص المعروض من المهن والتخصصات المطلوبة عادة .
- اجتذاب المشروعات الاخرى للكفاءات والمهارات المطلوبة .
- نقص برامج التدريب الاداري والمهني التي توفرها الشركة .
- عدم ملائمة انظمة التعليم بصفة عامة .
- عدم ملائمة جهود التدريب الاداري والمهني التي توفرها مراكز التدريب المتخصصة .
- مشاكل اخرى (يرجى ذكرها) .

٣ — ماهي المهن والتخصصات التي تتميز بنقص المعروض منها في سوق العمل ؟

ادارية	فنية	حرفية
تخصصية	مكتبية	مهن وتخصصات
اخرى (يرجى ذكرها)		

٤ — ماذا تفعل الشركة للتغلب على مشكلة النقص في المهن والتخصصات المشار اليها في البند السابق ؟

- توفير برامج تدريبية محلية .
- الاستعانة بخدمات مراكز التدريب المتخصصة .
- التشاور مع اجهزة التعليم لتوفير التخصصات المطلوبة .
- استيراد عماله من الخارج .
- تصرفات اخرى (يرجى ذكرها)

٥ — على اي اساس يتم تحديد احتياجات الشركة من العمالة ؟

— من واقع الخبرة السابقة .

- اجراء توقعات محتملة للطلب على العمالة .
- اسس اخرى (يرجى ذكرها) .

٦ — ما الاسلوب الذي تتبعه الشركة في اجراء التوقعات المحتملة لحجم الطلب على العمالة ؟

- الاعتماد على الاتجاهات السابقة فقط .
- استخدام ادوات تنبؤية تنسب اليها الاحتياجات من العمالة :
- حجم الانتاج — قيمة الانتاج — القيمة المضافة — قيمة الاصول
- الاستثمارية — ادوات تنبؤية اخرى (يرجى ذكرها)
- استخدام اساليب اخرى (يرجى ذكرها)

٧ — عند تخطيط العمالة ، هل يؤخذ في الحسبان الاهداف الانتاجية او التسويقية او المالية ؟

لا نعم

في حالة الاجابة بنعم :

٧ — ١ هل تبلغ هذه الاهداف الى الجهة المختصة بتخطيط القوى العاملة في الشركة ؟

٨ — ما المدى الزمني للتوقعات الخاصة بالطلب على العمالة ؟

قصير الاجل — متوسط الاجل — طويل الاجل

٩ — ما هي المداخل الاساسية التي تستخدمها الشركة للتوقع باحتياجاتها من العمالة ؟

- استخدام عوامل عبء العمل (حيث يحول عبء العمل المتوقع الى مطالب من العمالة باستخدام معدلات الاداء) .
- استخدام السلاسل الزمنية (حيث يتم تحليل مستويات العمالة على فترات زمنية كأساس للتنبؤ بمستويات العمالة في المستقبل)
- استخدام اتجاهات الانتاجية (حيث يمكن تقدير العمالة المطلوبة على ضوء القدر المتوقع للمخرجات وكذلك انتاجية الفرد)
- استخدام نسب الانتاجية (حيث تستخدم توقعات متغير ما في عمل توقعات لمتغير اخر) .
- الحكم والتقدير الشخصي لجهة الادارة على ضوء خبراتها .
- مداخل اخرى (يرجى ذكرها) .

١٠ - ما مدى الدقة في توقعات الشركة الخاصة بالعمالة ؟

— تصل درجة التأكد الى ١٠٠ ٪ ولماذا ؟

— درجة التأكد في الحدود من ٨٠ ٪ الى اقل من ١٠٠ ٪ ولماذا ؟

— درجة التأكد في الحدود من ٦٠ ٪ الى اقل من ٨٠ ٪ ولماذا ؟

— درجة التأكد اقل من ٦٠ ٪ ولماذا ؟

١١ - ما السبب في حدوث انحرافات في التوقعات الخاصة بالعمالة ؟

— خضوع عمليات الشركة لتقلبات واسعة ، استجابة لتغيرات

سريعة في طراز الانتاج او في الدورة التجارية .

— عدم استخدام اساليب علمية للتخطيط .

— عدم دقة البيانات المتاحة .

— عدم تكامل خطط العمالة مع خطط الشركة الكلية .

— عدم توافر الخبرات الكافية في مجال تخطيط العمالة بالشركة .

— اسباب اخرى (يرجى ذكرها)

١٢ - على أي اساس يتم عمل توقعات عن عرض العمالة في المستقبل ؟

— بالاستناد الى حجم ونوعية العمالة المتاحة حاليا .

— دراسة القدرات المحتملة للعاملين للتقدم في السلك الوظيفي .

— دراسة معدلات دوران العمالة .

— دراسة الاوضاع التنظيمية .

— اسس اخرى (يرجى ذكرها)

١٣ - هل لدى الشركة جهاز لتوفير المعلومات اللازمة لاجراء توقعات

سليمة عن عرض العمالة والطلب عليها ؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم :

١٣ - ا ما اسم هذا الجهاز ؟

١٣ - ب ما الموقع التنظيمي للجهاز ؟

١٣ - ج ما هي الاساليب التي يستخدمها الجهاز في تجميع وحفظ

المعلومات والبيانات ؟

١٣ - د هل تعالج البيانات والمعلومات المرتبطة بالعمالة باستخدام

الحاسب الالكتروني ام يدويا ؟

١٤ — هل تواجه الشركة مشكلات مرتبطة بتوزيع اعمار العاملين ؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم : اي من المشكلات التالية تواجهها الشركة ؟

- معظم العاملين بالشركة في سن متقدم .
- معظم العاملين بالشركة في المستويات الوظيفية العليا ، من صفار السن نسبيا .
- لا يوجد بالشركة عدد كاف من العاملين صفار السن نسبيا لكي يخلفوا غيرهم في المستويات الوظيفية الاعلى .
- مشاكل اخرى (يرجى ذكرها)
- (يرجى ارفاق بيان بتوزيعات اعمار العاملين باحدى الادارات بالشركة)

١٥ — هل تواجه الشركة مشكلات خاصة بالترقيات ؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم : اي من المشكلات التالية تواجهها الشركة ؟

- الترقيات المحتملة غير كافية للء الشواغر التي يتوقع حدوثها مستقبلا .
- وجود معوقات تعوق عمل ترقيات سريعة (يرجى ذكرها)
- مشكلات اخرى (يرجى ذكرها)

١٦ — كيف تواجه الشركة مشكلات الترقيات الواردة في البند السابق ؟ ومتى ؟

١٧ — ما هي نسبة الضياع او الخسارة في العمالة بالشركة ؟

(الناتجة عن حالات التقاعد او الاستقالة او الفصل او الوفاة او غيرها) .

يرجى ذكر النسب عن العام الماضي بالنسبة لكل من المجموعات التالية :

- | | |
|---------------------|------------------------------------|
| في الوظائف الادارية | في الوظائف المكتبية |
| في الوظائف التخصصية | في وظائف العمال المهرة ونصف المهرة |
| في الوظائف الفنية | في وظائف العمال غير المهرة |

١٨ — ما الاسباب الحقيقية للاستقالات الاختيارية ؟

- عدم الرضاء عن ظروف الاشراف .
- عدم الرضاء عن سياسة الاجور .
- عدم وضع الفرد في المكان المناسب .
- الاشتغال باعمال حرة .
- الالتحاق بجهات اخرى بشروط افضل .
- اسباب اخرى (يرجى ذكرها) .

١٩ — هل تظهر وظائف شاغرة بصفة فجائية ؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم : هل يرجع ذلك الى :

- عدم وجود تخطيط للقوى العاملة اصلا .
- عدم فاعلية تخطيط العمالة .

٢٠ — هل يوجد عاملون يزاولون اعمالا او انشطة غير مطابقة لمهنتهم الاصلية

التي تعلموها او اكتسبوها بالخبرة والمران ؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم : مانسبة هؤلاء في كل من :

الوظائف الادارية

الوظائف المكتبية

الوظائف التخصصية

العمال المهرة ونصف المهرة

الوظائف الفنية

العمال غير المهرة

٢١ — هل توجد اعمال او انشطة لا يلزم اداؤها اصلا (غير منتجة) ؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم : ماهذه الاعمال ؟

وما حجم العمالة فيها ؟

وما مستواها الوظيفي ؟

٢٢ — هل تجري الشركة تحليلا لظروف البيئة الخارجية للقوى العاملة ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم : أي من الظروف التالية يتم تحليلها ؟

- العرض المحلي والقومي للعمالة على أساس المهارة .
- اتجاهات البطالة على المستوى القومي وعلى أساس الصناعة .
- النشاط الاقتصادي للمشروعات المحلية وعلى المستوى القومي
- نشاط المنافسين .
- القوى العاملة الكلية المحلية والقومية .
- اتجاهات التعليم .
- اتجاهات التدريب الإداري والمهني .
- الاتجاهات الاجتماعية .
- التشريعات الحكومية .
- الاستراتيجية القومية للعمالة .
- ظروف أخرى (يرجى ذكرها)

٢٣ — هل تطبق الشركة أي نماذج رياضية في مجال تخطيط العمالة ؟

لا

نعم

(في حالة الإجابة بنعم يرجى إرفاق نسخة من هذه النماذج وتطبيقاتها)

٢٤ — هل تتوافر لكافة العاملين بالشركة الخبرات والمهارات المناسبة ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ لا :

٢٤ — أما المهن والتخصصات التي تبرز فيها هذه الظاهرة ؟

٢٤ — ب مانسبة العاملين الذين لا تتوافر لديهم التخصصات والمهارات المناسبة في كل مهنة ؟

٢٤ — ج ما دور الشركة في توفير التخصصات والمهارات المطلوبة ؟

٢٥ — هل تعاني الشركة من وجود نقص أو فائض في مهن وتخصصات

معينة في الهيكل الوظيفي الحالي ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم :

٢٥ — أ ما المهن والتخصصات التي تواجه هذه المشاكل ؟

٢٥ — ب كيف تعالج الشركة هذه المشاكل ؟

٢٥ — ج متى تعالج الشركة هذه المشاكل ؟

٢٦ - هل تعاني الشركة من وجود نقص او فائض في مهن وتخصصات معينة في الهيكل الوظيفي المستقبلي المتصور لمرحلة مستقبلية في ضوء الخطط الموضوعة لسنوات قادمة وفي مجالات الانتاج او التسويق او التمويل او غيرها ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم :

٢٦ - أ ما المهن والتخصصات التي تواجه هذه المشاكل ؟

٢٦ - ب كيف تعالج الشركة هذه المشاكل ؟

٢٦ - ج متى تعالج الشركة هذه المشاكل ؟

٢٧ - هل لدى الشركة جهاز متخصص لتخطيط القوى العاملة ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم :

٢٧ - أ ما اسم هذا الجهاز ؟

٢٧ - ب ما التبعية التنظيمية لهذا الجهاز ؟

٢٧ - ج ما عدد المتخصصين العاملين بهذا الجهاز ؟

(يرجى ارفاق بيان بتوزيع هؤلاء العاملين حسب التخصصات والخبرات والمؤهلات العلمية) .

في حالة الاجابة بـ لا :

٢٧ - د من الذي يضع خطط العمالة بالشركة ويشرف على تنفيذها ؟

٢٨ - هل تعتقد ان الجهة التي تتولى حاليا تخطيط العمالة بالشركة هي افضل جهة للقيام بهذه المسؤولية ؟

نعم لا

(يرجى ذكر السبب في الحالتين)

٢٩ - هل حققت خطط العمالة التي نفذتها الشركة في الفترات السابقة الاهداف المرجوة منها ؟

نعم لا

(يرجى ذكر الاسباب والاسانيد الموضوعية في الحالتين)

٣٠ - هل تقدم الادارة العليا في الشركة المعون والتأييد اللازم لمصلحة
تخطيط العمالة ؟

نعم لا

(يرجى ذكر الاسباب والاسانيد الموضوعية في الحالتين)

٣١ - هل لكم ملاحظات اخرى ؟ (يرجى ذكرها)

REFERENCES

- 1- Walter S. Wikstrom, **Manpower Planning: Evolving Systems**, A Research Report from the conference Board No. 521, New York, 1971, PP. 1-4.
- 2- Christina Townsend and Michael Freshweter, "Manpower Mobility and the Grouping skills", **Personnel Management**, June 1978, P. 36.
- 3- See, for example, N.A.B. Wilson (ed.) **Manpower Research**, The English Universities Press Ltd., London, 1970, and W. Dill, D. Gaver, and W. Weber, "Models and Modelling for Manpower planning", **Management Science** Vol. 13, No. 4, December 1966.
- 4- J.R. Levesque; **Manpower Planning in Canada: Trends and Prospects**. The Canadian Business Review, Spring 1976, P. 30.
- 5- Thomas H. Patten, Jr., **Manpower Planning and The Development of Human Resources**, Wiley & Sons. Inc., New York, 1971, P. 33.
- 6- See, for example, Lashette, **A Survey of Mathematical Methods of Estimating The Supply of and Demand for Manpower**, Engineering Industry Training Board Occasional Paper No. 1, 1972, and Harold Goldstein, "Projections of Manpower Requirements and Supply", **International Relations**, Vol. 5, No. 3, May 1966, PP. 17-27.
- 7- John Bramham; **Practical Manpower planning**, Institute of Personnel Management, London, 1978, PP. 43-53.
- 8- See, for example, Richard Peterson and Lane Tracy, **Systematic Management of Human Resources**, Addison-Wesley Pub. Co., Phillipines Copyright, 1979, PP. 109-111; Andrew D. Szilagyi, "Keeping Employee Turnover Under Control",

- Personnel**, Nov.-Dec. 1975, PP. 42-52; Paul Pigors and Charles Myers, **Personnel Administration (A Point of View and a Method)**, McGraw-Hill Book Co., 7th ed. 1973, pp. 215-227 and George Farris, "A Predictive Study of Turn-over", **Personnel Psychology**, Vol. 24, No. 2, 1971, pp. 311-328.
- 9- See, for example, Mitchell S. Novit, **Essentials of Personnel Management**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1979, pp. 42-44, and B.R. Morris, **Recruitment, Promotion and Career Management: The Use of Quantitative Methods**, Institute of Manpower Studies, London, September 1973.
- 10- See, for example, Howard L. Smith and Larry E. Watkins, "Managing Manpower Turnover Costs", **The Personnel Administrator**, April 1978, pp. 46-50; William E. Bright, "How one company Manages its Human Resources", **Harvard Business Review**, January-February 1976, pp. 84-86; J. Gillespie, W. Leininger and H. Kahalas, "A Human Resource Planning and Valuation Model", **Academy of Management Journal**, December 1976, pp. 650-657; W.J. Morse, "Toward A Model for Human Resource Valuation: A comment", **The Accounting Review**, Vol. 50, 1975, pp. 345-347; B. Jaggi and H. Lau, "Toward A Model For Human Resource Valuation", **The Accounting Review**, Vol. 49, 1974, pp. 321-329; George Strauss and Leonard Sayles, **Personnel: The Human Problems of Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 3rd ed. 1972, pp. 376-377; A.F. Forbes, "Markov Chain Models for Manpower Systems", in D.J. Bartholomew and A.R. Smith (Eds.), **Manpower and management Science**, English Universities Press, London, 1970, pp. 93-114 and James W. Walker, "Forecasting Manpower Needs", **Harvard Business Review**, March-April 1969, pp. 152-164.
- 11- For example the Human Resources Information System (HRIS) developed by the U.S. Department of State and the Industrial Relations Information System (IRIS) Developed by Union Oil Company of California. See Albert C. Hyde and Jay M. Shafritz, "HRIS: Introduction to Tomorrow's System for Managing Human Resources", **Public Personnel Management**, March-April 1977, pp. 70-77, and William E. Bright, op. cit., p. 83.

مجلة الحقوق والشرعية

تصدرها كلية الحقوق والشرعية بجامعة الكويت

فصلية أكاديمية
تقن بالمجالات القانونية والشرعية

رئيسة مجلس الإدارة
الدكتورة بدرية العوي
رئيس التحرير
الدكتور عثمان عبد الملك الصالح

الاشتراكات

داخل الكويت للأفراد
أربعة دنانير

للمؤسسات الرسمية
وشبه الرسمية والشركات
عشرون ديناراً

في الخارج
١٥ دولاراً أمريكياً - بـالبريد
الجوي

العنوان

جامعة الكويت - كلية الحقوق والشرعية
ص. ب. ٥٤٧٦

يحتوي كل عدد على الموضوعات
التالية :-

● أبحاث في القانون
والشرعية الإسلامية

● تعليقات على الأحكام
القضائية والتشريعات

● مراجعات للكتب الجديدة

● تقارير عن المؤتمرات
الدولية

جميع المراسلات توجه باسم
رئيس التحرير