

دور المجالس الإدارية والتنسيقية العليا في دولة الكويت: دراسة تقييمية على ضوء قياس اتجاهات الرأي لأعضاء الهيئة الإدارية العليا

موضي عبد العزيز الحمود

زكي محمود هاشم

جامعة الكويت

دولة الكويت

يهدف هذا البحث الميداني إلى التعرف على مدى فعالية سياسة إنشاء المجالس الإدارية والتنسيقية العليا. وقد بدأت دولة الكويت في تبني هذه السياسة منذ حوالي ثلاثين سنة، حين تم إنشاء أول مجلس أعلى للدفاع تبعته مجالس عليا عديدة، ولتعمل كاداة إصلاحية بهدف تطوير أداء الأجهزة الحكومية القائمة.

وقد حددت مهام هذه المجالس ضمن مراسيم إنشائها. وعلى رأس هذه المهام العناية بالتخطيط الاستراتيجي في المجالات التي أنشئت للإشراف عليها، والتنسيق بين وحدات الجهاز الحكومي التي تؤدي خدمات في هذه المجالات بصورة متشابهة أو متداخلة، أو معتمدة على بعضها البعض. وقد اعتمد البحث في تقييم هذه السياسة على آراء عينة من أعضاء المجالس العليا والمسؤولين في الوحدات الحكومية التي تخضع لإشراف هذه المجالس. وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى تحديد مجموعة من العوامل التي تحد من فعالية أداء هذه المجالس، كما تبنت مجموعة من التوصيات المقترحة لمساعدتها على أداء دورها بفعالية أكبر.

تعني المجالس الإدارية والتنسيقية العليا المقصودة في هذه الدراسة، تلك المجالس العليا التي أنشأتها الدولة، وحددت أهدافها، واختصاصاتها بموجب مراسيم إنشائها. وقد تمثلت هذه الاختصاصات في تحديد الأهداف والاستراتيجيات ورسم السياسات، وإقرار الخطط، ومتابعة تنفيذها في مجالات رئيسية من مجالات أداء الخدمات الحكومية، وفي بعض القطاعات الحيوية كقطاع البترول، وقطاع الإعلام، والدفاع، وغيرها، إلى جانب التنسيق بين مختلف أجهزة الدولة التي يرتبط عملها بأحدى هذه المجالات أو أكثر، وذلك في إطار السياسات، والخطط العامة المرسومة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

تم استلام البحث في مارس ١٩٩٥، وأجيز للنشر في سبتمبر ١٩٩٥.

ويرجع التفكير في إنشاء المجالس العليا في دولة الكويت إلى عام ١٩٦٣، حيث أنشئ أول مجلس أعلى في الدولة الحديثة بعد الاستقلال وهو مجلس الدفاع الأعلى. وبعد ذلك بإحدى عشرة سنة، في عام ١٩٧٤، أنشئ المجلس الأعلى للبتترول لتنظيم شئون النفط والطاقة. وبعد ذلك بثمانى سنوات وخلال الفترة من ١٩٨٢ إلى ١٩٨٧ توالى إنشاء عدد من المجالس العليا لتشرف على أنشطة متعددة، وهي أنشطة المرور، والإسكان، والتخطيط، والتعليم في الدولة، حيث أنشئ المجلس الأعلى للمرور عام ١٩٨٢، والمجلس الأعلى للإسكان عام ١٩٨٢، والمجلس الأعلى للتخطيط عام ١٩٨٧، والمجلس الاستشاري للإعلام عام ١٩٨٣، والمجلس الأعلى للطيران المدني عام ١٩٨٦، وغيرها. وكليات تنظيمية قائمة حددت مهامها وفق مراسيم أميرية، حيث تتولى هذه المجالس العليا الإشراف على مجالات معينة، وتوجه السياسات في مرافق حكومية تابعة لها.

ومن المقومات الأساسية لنجاح المجالس العليا في قطاعات الأعمال المختلفة، وجود تصور واضح ومسبق لأهداف هذه المجالس، ولمبررات وجودها، وصلاحياتها، ومسئولياتها، والأدوار الاستراتيجية المتوقعة منها، وبصفة خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتنسيق والمتابعة وتقييم الأداء. هذا، إلى جانب فعالية أعضاء هذه المجالس وقدراتهم على النهوض بالأعباء الواقعة على عاتقهم، وينعكس أثر ذلك بالضرورة على سلامة وفعالية القرارات التي تتخذها هذه المجالس، وتزداد أهمية المقومات المشار إليها في المشروعات العامة باعتبار مالها من دور حيوي أساسي في توفير أدوات أساسية من أدوات السياسة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لدعم عملية التنمية في الدولة.

ولعل الفلسفة الأساسية وراء قيام المجالس العليا تعتمد أساساً على البحث عن أداة تنسيقية بين عدد من الوحدات التنظيمية التي تؤدي خدمات متكاملة أو مترابطة. ومن ناحية أخرى، فإن ضعف الأجهزة التنظيمية وعدم قدرتها على التخطيط الاستراتيجي أو تطوير مجال خدماتها، أو وضع السياسات الكفيلة بتطوير هذه الخدمات، ربما قد دفع المسؤولين في الدولة إلى انتهاج استراتيجية إصلاحية جديدة للدفع بالتطور من خارج الجهاز ومن جهة أعلى منه، وعلى هذا الأساس أوجدت معظم المجالس العليا.

ولعل المتابع لأدبيات الفكر الإداري يتلمس تطور أساليب إدارة المؤسسات العامة بواسطة مجالس إدارتها، في كثير من الدول النامية والمتقدمة (Crokery, 1994)، ولكن ما نحن بصدد

دراسته الآن، وهو المجالس الإدارية والتنسيقية، يمثل ظاهرة ليست لها أمثلة كثيرة واردة في أدبيات الإدارة أو تجارب الدول الأخرى الموثقة والمنشورة. كما أنها اتبعت في تجارب عديدة في مجالات محددة كمجالس استشارية أكثر منها مجالس اتخاذ قرار أو رسم سياسة. أما في الكويت فقد اتبعت هذه الوسيلة حيث تعاضمت أهداف السلطات العليا في ترشيد مسار الإدارة الحكومية والدفع بالجهود لتحقيق مستويات أفضل من الأداء، فأصبحت الأجهزة التنفيذية مثقلة بالمهام والأعمال اليومية مما جعلها تغفل الكثير من متطلبات النظر إلى المستقبل والتخطيط له وتغفل إلى حد أكبر ضرورة التنسيق مع الأجهزة القائمة لتحقيق أهداف مشتركة. لذلك بدأت الدولة في اتباع هذا النهج وتوسعت فيه خلال الثمانينات.

ومن هنا برزت فكرة إعداد هذا البحث للتعرف على مدى فاعلية قيام المجالس الإدارية والتنسيقية العليا في الدولة بالأدوار الاستراتيجية المتوقعة منها، وخاصة وأنه قد مرت فترة طويلة نسبياً على إنشاء معظم هذه المجالس العليا (تزيد عن ثلاثين سنة بالنسبة لأقدم هذه المجالس، وسبع سنوات بالنسبة لأحدثها)، وبالتالي يكون من المناسب، بل ومن الضروري، تقييم إنشاء المجالس العليا كاستراتيجية تنظيمية وإدارية متبعة في مجال الإصلاح والتطوير الإداري وضمن فلسفته، و التعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المتوخاه من إنشائها، وبالذات في ترشيد مسار الإدارة الحكومية، وتعزيز وتطوير أدائها، وما إذا كانت التجربة القائمة تبرر التوسع في إنشاء هذه المجالس بحيث تغطي مجالات وأنشطة حكومية أخرى، أو على العكس تتطلب الحد منها أو تطوير أهدافها ودورها وأدواتها.

وبصفة خاصة، يجب أن يتناول التقييم دور وفاعلية وإنجازات المجالس العليا، فضلاً عن أوضاعها التنظيمية والإدارية، وذلك كمدخل أساسي للوقوف على أية مشاكل أو عقبات قد تعوق مسيرتها، أو تعرقل تحقيقها لأهدافها. وبالتالي يصبح من المتاح الحكم على هذه الاستراتيجية المستحدثة للإصلاح الإداري على مستوى الدولة، ومدى نجاحها، ومتطلبات دعمها وزيادة فعاليتها في المستقبل.

أهمية البحث

يعتبر البحث الأول من نوعه من حيث تناوله لهذا الموضوع في البيئة الإدارية الكويتية. لذلك، فهو يعتبر دراسة استكشافية ضرورية لبحوث أخرى تكميلية ينبغي اجراؤها لتتناول بالتفصيل جوانب تعرضت لها هذه الدراسة بشكل عام، سواء فيما يخص المجالس العليا بصفة عامة أو مجالس معينة بصفة خاصة. ويأمل الباحثان أن يسهم هذا البحث، والبحوث التالية في ترشيد تطبيق تجربة إنشاء المجالس العليا في الدولة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى توصيف وتقييم دور وأداء المجالس العليا في دولة الكويت، وذلك من خلال التوصل إلى إجابات محددة ومدعمة بنتائج التحليل العلمي لمجموعة من الأمور أو النقاط المثارة في البحث، والتي تضمنتها الأهداف التفصيلية التالية:

أ - تقييم الدور الاستراتيجي للمجالس العليا في مجال تحديد الأهداف والاستراتيجيات الموضحة لمسار العمل وتحديد أولويات تخصيص وتوجيه واستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة سواء كانت موارد مادية، أو بشرية، أو تكنولوجية، أو غيرها، وتصميم السياسات والإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل تفصيلية.

ب - تقييم عملية تشكيل المجالس العليا، ومدى توافر الخبرات والكفاءات المطلوبة في أعضائها، وقدرتها على النهوض بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها بما يكفل تحقيق فاعلية أداء المجالس للأدوار الاستراتيجية المتوقعة منها.

ج - تقييم دور المجالس العليا في مجال التنسيق والمتابعة، وتقييم الأداء في الأجهزة التنفيذية التي تشرف عليها بما يكفل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.

د - تقييم العلاقة بين المجالس العليا وبين الأجهزة التنفيذية التابعة بها، ومدى وضوح أدوار الطرفين بما يكفل النهوض بالخدمات والأنشطة الحكومية بصفة عامة، وكذلك تقييم فاعلية هذه العلاقة.

هـ - تقييم مدى إسهام المجالس العليا في النهوض والارتقاء بالأنشطة والخدمات الحكومية، ومدى فاعلية دورها في توجيه السياسات الحكومية في المجالات التي تشرف عليها.

و - بصورة عامة، تقييم مدى نجاح أسلوب إنشاء المجالس التنسيقية كأداة للدفع باصلاح

الجهاز الحكومي والدفع بالبعد الاستراتيجي والتخطيطي الذي غاب إلى حد كبير عن كثير من أجهزة الإدارة الحكومية.

ز - التعرف على المشاكل التي قد تعرقل أداء المجالس العليا وتعوقها عن تحقيق أهدافها المنشودة واقتراح الحلول المناسبة لها بما يسهم في دعم دور المجالس العليا في عملية التنمية في الدولة.

فرضيات البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى صحة عدة فرضيات أساسية تم تقسيمها إلى المجموعات التالية:

المجموعة الأولى :

تتعلق بأهمية هذه المجالس وطريقة تكوينها والسلطات المتاحة لها. ويمكن أن نضع هذه الفرضيات على الوجه التالي:

- ١ - إن أهداف المجالس العليا غير واضحة لدى أعضاء المجالس والهيئات التابعة لها.
- ٢ - إن أدوار المجالس العليا غير واضحة لدى أعضاء المجالس والهيئات التابعة لها.
- ٣ - المجالس لم تضع استراتيجيات وسياسات وخطط عمل تكفل تحقيق أهدافها.
- ٤ - التشكيل الإداري للمجالس، من حيث عدد الأعضاء وطريقة اختيارهم ومدى تمثيلهم للمصالح المختلفة للأجهزة، غير فعال.
- ٥ - المجالس العليا لا تضم كوادراً وكفاءات إدارية مناسبة تتوافر لها الخبرات والكفاءات المناسبة لأداء دورها الاستراتيجي.

المجموعة الثانية:

- تناقش اتصال هذه المجالس مع الجهات التنفيذية التابعة لها ومدى تفاعلها معها:
- ١ - لا توجد اتصالات مستمرة وفعالة بين المجالس العليا والأجهزة التنفيذية التي تشرف عليها أو تنسق بينها.
 - ٢ - المجالس العليا لا تتفاعل بدرجة جيدة مع مشكلات الهيئات التنفيذية.

المجموعة الثالثة:

تتعلق بظروف العمل في هذه المجالس :

- ١ - لا يوجد قدر كاف من التنسيق بين المجالس العليا والهيئات التنفيذية.
- ٢ - المجالس العليا تمثل قيماً أو عبئاً على الأجهزة التنفيذية.
- ٣ - السلوك الإداري في المجالس العليا لا تغلب عليه القرارات التوجيهية الاستراتيجية.
- ٤ - التخطيط للجلسات وعددها في المجالس غير مناسب.

المجموعة الرابعة :

تتعلق بما حقته المجالس من إنجازات:

- ١ - المجالس العليا لم تحقق منذ نشأتها أي إنجازات تنبئ بأنها حققت أهدافها.
- ٢ - المجالس العليا كاستراتيجية هادفة لإصلاح أداء الأجهزة التنفيذية ومساعدتها في تحسين كفاءة التخطيط ووضع السياسات والاستراتيجيات، لم تحقق أهدافها.
- ٣ - المجالس العليا لا تتابع، ولا تقيم أداء الأجهزة التنفيذية.

ونلاحظ هنا أن الفرضيات جميعها وضعت في صورة سلبية وهذه طبيعة وضع الفرضيات الإحصائية الأساسية التي تسمى (فرضيات العدم)، وذلك بافتراض أنه إذا كانت الإجابات عشوائية ولا تمثل رأياً معيناً فإن نصفها سيكون سلبياً، والنصف الآخر إيجابياً. ولكي تكون هناك دلالة للإجابات فيجب أن نبعد كثيراً عن مجرد (٥٠٪)، وإذا أخذنا مثلاً مستوى معنوية (٥٪) فإنه لرفض فرضية العدم يجب أن نحصل على $(0.8225\sqrt{N})$ من الإجابات أكثر من النصف، أي أن عدد الإجابات المؤيدة لرأي معين يجب أن تزيد عن $(0.8225\sqrt{N} + N)$ نصف. فإذا كان لدينا مثلاً ١٠٠ إجابة فلا نرفض فرضية العدم إلا إذا كان عدد الإجابات الموجبة يزيد عن $50 + 0.8225\sqrt{100}$ أي إذا حصلنا على ٥٩ إجابة رافضة لهذه الرؤية السلبية ومزيدة للرأي الآخر. أما إذا كان عدد الإجابات أقل من هذا فنقبل الفرضية السلبية.

منهج البحث

يقوم هذا البحث أساساً على دراسة وتحليل وتقييم أداء وإنجازات المجالس العليا في الدولة، ومدى تحقيقها لأهدافها.

وقد اعتمد الباحثان على نوعين من مصادر البيانات: أولية وثانوية، كمصادر أساسية للدراسة.

وقد شملت المصادر الثانوية مراسيم إنشاء المجالس العليا، ومذكراتها التفسيرية، والوثائق والتقارير، والدراسات الموجودة بالمجالس العليا وبالأجهزة التنفيذية التي تشرف عليها وتحليل لبعض محاضر اجتماعات المجالس العليا للتعرف على أداء وإنجازات المجالس، والتوصيات التي اتخذتها وما نفذ منها، وما كتب عن هذه المجالس من قبل المتخصصين ونشرته وسائل الإعلام، والأدبيات العلمية المنشورة عن موضوع البحث في المراجع العلمية المختلفة.

ومن ناحية أخرى فقد تمثلت المصادر الأولية للدراسة في جمع بيانات من عينة مختارة من رؤساء وأعضاء المجالس العليا، وكذلك من المسؤولين في الأجهزة التنفيذية التي تشرف عليها المجالس العليا، وتعكس هذه البيانات آراء واتجاهات مفردات العينة بشأن أداء وإنجازات وفاعلية المجالس العليا، ومدى تحقيقها لأهدافها. وقد تمت الاستعانة ببرنامج SPSS كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات بالإضافة إلى أسلوب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ومعنويات الفروق.

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من قسمين (مستقلين إلى حد ما حيث إن بعض أعضاء الإدارة العليا في الهيئات التنفيذية أعضاء في المجالس العليا) وهما:

أولاً: رؤساء وأعضاء المجالس العليا التالية:

- ١ - المجلس الأعلى للدفاع
- ٢ - المجلس الأعلى للمرور
- ٣ - المجلس الأعلى للتعليم
- ٤ - المجلس الأعلى للإسكان
- ٥ - المجلس الأعلى للطيران المدني
- ٦ - المجلس الاستشاري للإعلام
- ٧ - المجلس الأعلى للتخطيط
- ٨ - المجلس الأعلى للبترول

ويبلغ عدد أعضائها حوالي ٩٠ عضواً.

وقد وزعت الاستمارة على هؤلاء الأعضاء جميعهم. وكما هو متوقع لم تكن الاستجابة تامة، إلا أنها بلغت عدداً معقولاً، وهو ٣٨ استمارة أي ما يزيد عن ٤٠٪ من اجمالي أعضاء المجالس، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

ثانياً: رؤساء وأعضاء الإدارات العليا في الهيئات التنفيذية التي تشرف عليها أو تنسق بينها هذه المجالس وقد أمكن حصر ٢٣ من هذه الهيئات تم توزيع عدد (١٥٠) استمارة على أعضاء الإدارة العليا فيها. وكانت الاستجابة أيضاً مقبولة فقد أمكن جمع ٥٦ استمارة (أي ٣٨٪ تقريباً).

المجالس التنسيقية والإدارية العليا في الفكر الإداري

أغراض إنشاء المجالس العليا ومبررات إنشائها

مع تغير دور الحكومات في العصر الحديث، ومع اتساع أنشطة ووظائف الدولة، أصبح للحكومات الحديثة دوراً جوهرياً في تدعيم وتوجيه عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأداتها في ذلك أجهزة إدارية يجب أن تتصف بالديناميكية والتطور حتي تستطيع أن تنهض بأعباء التنمية ومتطلباتها. لذا، تحتل قضية تطوير هذه الأجهزة حيزاً كبيراً من اهتمام المسؤولين ومتخذي القرار والباحثين على حد سواء، كما تحتل قضية التنسيق بينها وتحقيق التكامل بين أدوارها نفس الاهتمام من هؤلاء.

وقد أدى ذلك كله إلى دفع المسؤولين في دولة الكويت إلى استحداث آلية جديدة تنهض بأعباء تطوير الأجهزة الحكومية للدفع بعملية التنمية بصورة أسرع، من خلال تحديد الرؤى الاستراتيجية والخطط والسياسات المستقبلية التي يجب أن تحرص هذه الأجهزة على مقابلتها، وذلك لتحقيق أداء أفضل في القطاعات الحيوية والخدمات الضرورية التي تقوم عليها هذه الأجهزة. كذلك، امتد الاهتمام إلى خلق أداة تنسيقية بين الأجهزة التنفيذية المختلفة، والتي تقوم بأداء أعمالها بصورة متداخلة في بعض الأحيان، وبصورة متضاربة في أحيان كثيرة.

ومن هنا، يمكن القول إن إنشاء المجالس والهيئات التنسيقية العليا يعكس الاهتمام الكلي والنظرة الشاملة الموجهة إلى قطاعات الدولة ككل وليس إلى قطاعات خاصة منها. وهنا يكون من الضروري أن يستمد هذا التنسيق أسبابه وعناصره من تخطيط قومي شامل لمختلف قطاعات

النشاط في الدولة بما يطمأن معه إلى أن المصلحة العامة والمشاركة قد وضعت في عين الاعتبار على نحو يبديها على مصلحة قطاع معين أو بعض القطاعات المحدودة.

وتمثل المجالس العليا أحد المداخل أو الأساليب الإدارية الرئيسية على مستوى الجهاز الحكومي لتحقيق التنسيق الوظيفي بين أهداف وأعمال وأنشطة وجهود المنظمات والوحدات الإدارية التي تنتمي إلى قطاع واحد، أو التي تكون أنشطتها ذات اتصال أو ارتباط بأعمال وأغراض المجلس التنسيقي رغم انتمائها إلى قطاعات مختلفة. وهي تسعى جميعها - كل في نطاق ومجال اختصاصه - إلى تحقيق أغراض وأهداف المجلس التنسيقي بصورة أكثر شمولية ودقة. وهنا، يكون إنشاء المجلس التنسيقي مدخلاً للربط التبادلي بين مختلف العوامل والتخصصات المختلفة المرتبطة بمجال معين من مجالات الأنشطة المختلفة التي تقوم بها وحدات الجهاز الإداري للدولة، والجمع بينها في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، والنظر إليها في إطار تكاملي يوفر متطلبات تحقيق هذه الأهداف .

ويتوقع من المجالس الإدارية والتنسيقية العليا أن تلعب دوراً هاماً وأساسياً في مجال التنسيق التخطيطي بصفة خاصة، حيث تقوم المجالس بوضع الاستراتيجيات العامة الواجب اتباعها، والتي تحكم الجهود والاتجاهات المختلفة، والتي هي بمثابة المسارات السياسية المختارة لتحقيق الأهداف السياسية العليا والإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه مجالات أعمال المجلس والرؤية الموجهة إلى ما ينبغي أن تكون عليه هذه الأعمال (Kennedy, 1992). هذا، إلى جانب قيام المجالس برسم السياسات العامة، وإصدار التوجيهات اللازمة لمسايرة الاستراتيجيات واتجاهات السياسات العامة، والربط والتنسيق بين أهداف وأنشطة وأعمال الأجهزة التنفيذية ذات الصلة الوظيفية بمجال عمل المجلس وتنطوي تحت سلطته، ذلك بما يكفل تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة، وتكامل الجهود وتعبئتها لتحقيق الهدف المشترك بأكفأ السبل ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية دون معوقات، أو اختناقات أو ازدواجية في الاختصاصات أو تكرار في الجهود والأنشطة، أو غير ذلك من الظواهر التي تعترض مسيرة تحقيق الأهداف. كذلك، تتولى المجالس العليا تحديد معايير الأداء لقياس ومتابعة دور المنظمات في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات العامة المقررة، بالإضافة إلى تولى متابعة ترجمة الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج إلى إنجازات وأعمال محسوسة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة (Osnos, 1988:37).

وهكذا، نجد أن جهود التخطيط التنسيقي الذي يقوم به المجلس الأعلى تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف واستراتيجيات وسياسات مختلف الوحدات الإدارية المرتبطة بمجال عمل ونشاط المجلس.

على أنه تجدر الإشارة إلى أن تركيز المجلس على وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة لا يعني تدخل المجلس في الإدارة التنفيذية لأنشطة وأعمال الأجهزة التي ينسق فيما بينها، ويعمل على وضعها في المسار الصحيح على المدى الطويل. فالإدارة التنفيذية هي مسئولية الأجهزة ذاتها ويقتصر دور المجلس على متابعة وتقييم أداء الأجهزة في ضوء الأهداف والاستراتيجيات العامة المحددة (Chait and Taylor, 1989).

وإن نهوض المجلس بمسئوليته بفاعلية يقتضي أن تتوفر له معلومات كافية ودقيقة، في الوقت المناسب، من الأجهزة التنفيذية المعنية. وتخص هذه المعلومات إنجازات هذه الأجهزة ومدى التزامها بالأهداف والسياسات العامة المقررة، والمشاكل التي تواجهها. ويتيح ذلك قيام المجلس باتخاذ قرارات لمواجهة المواقف القائمة (Nichols, 1992:24). فإذا لم تتوفر هذه المعلومات تحول دور أعضاء المجلس إلى مجرد الموافقة الروتينية على أي قرارات تتخذ بدون مناقشة موضوعية، وهو ما يؤثر على نوعية ومستوى جودة القرارات (Patton and Baker, 1987 :12).

تبعية المجالس العليا

ترتبط المجالس العليا في العادة برئيس الدولة، أو برئيس الحكومة مما يعطي لها الدعم السياسي ويوفر لها السلطة الإدارية. وأحياناً ترتبط المجالس بالوزير المختص. وهذه المجالس بارتباطاتها المختلفة، شائعة في التنظيم الإداري في دول عديدة.

تشكيل المجالس العليا

تضم هذه المجالس التنسيقية العليا عادة ممثلين للمنظمات الإدارية المعنية في الجهاز الإداري للدولة ذات الصلة الوظيفية بأعمال المجلس سواء على مستوى وزراء، أو وكلاء وزارات، أو رؤساء هيئات عامة. وقد تضم أيضاً أشخاصاً طبيعيين من ذوي الخبرة والدراسة في مجال اهتمام المجلس، باعتبار أن الموضوعات التي يختص بها المجلس تحتاج للدراسة المتعمقة والبحث

المتخصص وإمعان النظر والمتابعة الموضوعية لكل الأبعاد المرتبطة بالموضوع المبحوث بما يوفر العمق الواجب في أية قرارات يتخذها المجلس ويلزم بها الأجهزة المعنية.

ويفترض أن يتوفر في أعضاء هذه المجالس التنسيقية العليا قدر كبير من الخبرة والمهارة في أعمال المجلس إلى جانب توفر القدرات الإدارية اللازمة للمشاركة الفعالة في أعمال المجلس ، وبصفة خاصة ما يتصل منها بوضع الخطط ، ورسم السياسات ، واتخاذ القرارات الرئيسية. كذلك ، من الأهمية بمكان إدراك هؤلاء الأعضاء لأهمية المسؤولية الاجتماعية التي هي هدف مؤسسي المنظمات العامة (Dornstein, 1988). وينتظر من أعضاء المجلس المبادرة بالأفكار ، وليس مجرد التصرف كرد فعل لخطط وإنجازات الأجهزة التنفيذية المعنية. فإن تركيز اهتمام المجلس بالاستراتيجيات ، وبالتخطيط طويل الأجل ، يلقي العبء على عاتق أعضاء المجلس ، ويتطلب منهم قدرات تخطيطية وإبداعية تكفل فاعلية دور المجلس ومسئوليته (Dobrznski, 1989) ، وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن تتوافر في أعضاء المجلس القدرة على أن يكونوا جزءاً متكاملأ من فريق اتخاذ القرارات.

وكحقيقة مؤكدة ، فإن نوعية وكفاءة المجلس تستمد من نوعية وكفاءة أعضائه وتوافر خصائص هامة لديهم يحتملها دورهم الاستراتيجي ، وأخصها الخبرة بأعمال المجلس إلى جانب الحكم الصائب والرؤية الشاملة والشخصية المتكاملة ، والموضوعية ، وعدم التحيز (Arnold, 1988).

كما يجب أن يتميز أعضاء المجلس بخاصية التفكير الاستراتيجي ، وليس التفكير البيروقراطي ، تلك الخاصية التي تكفل للأعضاء التعرف على الطرق والأساليب والمراحل التطويرية لأعمال المجلس ومهامه (Andrews, 1981). ويمثل حجم العضوية في المجالس التنسيقية العليا عاملاً هاماً في ضمان نجاح أعمالها ، آخذين في الاعتبار الناحية التمثيلية حيث من الضروري أن يمثل في المجلس كافة المنظمات التي لها صلة وظيفية بأعمال المجلس ، إلى جانب الناحية التنظيمية حيث من المفيد أن يكون عدد أعضاء المجلس مناسباً ، بحيث نضمن اتخاذ المجلس للقرارات المناسبة. ويتراوح الحجم المناسب للمجلس ما بين ٨ - ١٥ عضواً بحيث يتوافر القدر الكافي من القدرات التحليلية والمعارف ووجهات النظر والآراء والأفكار المختلفة لأعضائه ، وتوظيفها جميعاً في الدراسة المتعمقة للموضوعات المعروضة على المجلس وإجراء ما يلزم من مداولات ومشاورات جماعية مثمرة ، ومن ثم تنفيذ ضياع وقت المجلس في

مناقشات زائدة عن الحد تستنفد كثيراً من وقت الأعضاء وطاقاتهم (Salmon, 1983: 69). ويكون من المفضل وجود عدد كاف من أعضاء المجلس من خارج الأجهزة التنفيذية التي ترتبط بصلة وظيفية بالمجلس ويختار هؤلاء من بين الشخصيات العامة، مثال ذلك الأكاديميين، رجال القانون، رجال الأعمال، الإعلاميين، النقابيين، ممثلي هيئات النفع العام، والمستشارين، وغيرهم من قادة الرأي في المجتمع. ويكفل وجود هؤلاء في المجلس فرصة تشجيع النقاش واثرائه، وطرح الرأي الآخر، وعرض أساليب ومداخل جديدة لمعالجة القضايا والمسائل المعروضة على المجلس، إلى جانب إدراك هؤلاء لحاجات المجتمع ورغباته (Waldo, 1985). كذلك من المفضل، وكلما أمكن ذلك، إجراء تغيير في عضوية المجلس. فالآراء ووجهات النظر والطاقة والحيوية الجديدة تأتي عادة من الوجوه الجديدة. فالأعضاء الذين يظلون في عضوية المجلس لفترات طويلة، عادة ما يفقدون قدراتهم على تحسس وتلمس المشاكل الجديدة وإيجاد الحلول لها، كما أنهم يميلون غالباً إلى منع الآخرين من محاولة النظر إلى المشاكل القديمة، أو إلى الأساليب التقليدية بمنظور، ومدخل، وآراء جديدة من أعضاء جدد (Herman and Til, 1989).

ولما كان الدور التنسيقي الأعلى للمجالس يركز على وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة في حين تقوم الأجهزة الإدارية المعنية في الجهاز الحكومي بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات، فإن دور المجلس يقتصر على المتابعة والتوجيه الاستراتيجي وتقييم الإنجازات (Myles and Mace, 1990: 37). لذا، يكفي أن تكون اجتماعات المجلس متباعدة نسبياً أو فصلية (Salmon, 1983: 69).

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

خصائص عينة المجالس العليا

سبق أن أوضحنا أن مفردات عينة البحث تمثل مجموعتين، الأولى، وهم رؤساء وأعضاء المجالس العليا، والثانية، وهم رؤساء وأعضاء الهيئات التنفيذية التي تشرف عليها وتنسق بينها المجالس العليا.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة المجالس العليا:

جدول ١
توزيع مفردات العينة طبقاً لنوعية المجلس

اسم المجلس	العدد	%
المجلس الأعلى للمرور	١٢	٣١,٦
المجلس الأعلى للتعليم	٢	٥,٢
المجلس الأعلى للإسكان	٦	١٥,٨
المجلس الأعلى للطيران المدني	٦	١٥,٨
المجلس الأعلى للتخطيط	٨	٢١,١
المجلس الاستشاري للإعلام	٤	١٠,٥
المجموع	٣٨	٪١٠٠

جدول ٢
توزيع مفردات العينة طبقاً للوظيفة داخل المجلس

الوظيفة	عدد	%
رئيس المجلس	٤	١١,١
أمين سر المجلس	٨	٢٢,٢
أعضاء	٢٦	٦٦,٧
المجموع	٣٨	٪١٠٠

جدول ٣
توزيع مفردات العينة طبقاً للمستوى التعليمي

المؤهل	عدد	%
ثانوية عامة فأقل	٢	٥,٣
دبلوم	٤	١٠,٥
شهادة جامعية	٢٠	٥٢,٧
ماجستير	٤	١٠,٥
دكتوراه	٤	١٠,٥
غير معلوم (قيم مفقودة)	٤	١٠,٥
المجموع	٣٨	٪١٠٠

جدول ٤

توزيع مفردات العينة طبقاً لكيفية الترشيح للمجلس

تم الترشيح عن طريق:	عدد	%
أحد الوزراء	٨	٢١,١
رئيس المجلس	١٤	٣٦,٧
إحدى الهيئات	٨	٢١,١
أخرى متنوعة	٨	٢١,١
المجموع	٣٨	١٠٠%

ويتضح من الجداول السابقة أن غالبية مفردات العينة (٥٣٪) تأتي من المجلس الأعلى للمرور، والمجلس الأعلى للتخطيط، وأن حوالي ثلث مفردات العينة يشغلون منصب رئيس المجلس، وأمين سر المجلس مما يضيف مصداقية عالية على إجابات مفردات العينة. كذلك يتضح أن (٨٢٪) من مفردات العينة حاصلون على شهادة جامعية أو أعلى. ويوضح الجدول ٤ نتيجة هامة، وهي أن ما يزيد على نصف مفردات العينة (٥٨٪) قد تم اختيارهم إما بواسطة الوزير المختص، أو بواسطة رئيس المجلس. وهذا يعكس بوضوح أسلوب الاختيار الغالب في هذه المجالس في الوقت الحالي.

جدول ٥

توزيع مفردات العينة طبقاً للمجالس العليا المشرفة على الهيئات التنفيذية

المجلس المشرف على الهيئة	عدد	%
المجلس الأعلى للمرور	١٢	٢١,٤
المجلس الأعلى للتعليم	٦	١٠,٧
المجلس الأعلى للإسكان	١٨	٣٢,٢
المجلس الأعلى للطيران المدني	٦	١٠,٧
المجلس الأعلى للتخطيط	٤	٧,١
المجلس الاستشاري للإعلام	١٠	١٧,٩
المجموع	٥٦	١٠٠%

جدول ٦

توزيع مفردات العينة طبقاً لنوعية الهيئات التنفيذية

الهيئة التنفيذية	عدد	%
وزارة الداخلية	٤	٧,١
وزارة الإعلام	٦	١٠,٧
وزارة الأوقاف	٤	٧,١
وزارة الأشغال العامة	٦	١٠,٧
وزارة التربية	٤	٧,١
وزارة التخطيط	٢	٣,٦
وزارة المواصلات	٥	١٤,٣
الإدارة العامة للطيران المدني	٦	١٠,٧
بلدية الكويت	١٠	١٧,٩
شركة النقل العام	٢	٣,٦
اللجنة الوطنية الكويتية للتربية	-	-
والعلوم والثقافة	-	٣,٦
وزارة المالية	٢	٣,٦
المجموع	٥٦	٪١٠٠

جدول ٧

توزيع مفردات العينة طبقاً للمستوى التعليمي

المؤهل	عدد	%
دبلوم	٤	٧,١
درجة جامعية	٣٢	٥٧,٢
ماجستير	١٦	٢٨,٦
دكتوراه	٤	٧,١
المجموع	٥٦	٪١٠٠

خصائص عينة الهيئات التنفيذية (الوحدات الحكومية التي تقع ضمن مجال اختصاص المجلس الأعلى)

ويتضح من الجداول السابقة (من رقم ٥ إلى رقم ٧) أن غالبية مفردات عينة الهيئات التنفيذية تأتي من هيئات خاضعة لإشراف المجلس الأعلى للإسكان (٣٢٪) ، والمجلس الأعلى للمرور (٢١٪) ، والمجلس الاستشاري للإعلام (١٨٪) .

كذلك، يتضح أن (٩٣٪) من مفردات العينة حاصلون على شهادة جامعية فأعلى.

جدول ٨
رؤية مفردات العينة (أعضاء المجالس العليا) لدور المجالس وسلطاتها
وظروف عملها والاتصالات مع الهيئات التنفيذية والمجازاتها

البيان	موافق %	غير موافق %
أ - بالنسبة لدور المجالس وسلطاتها:		
- أعضاء المجالس العليا لديهم معرفة جيدة بالأهداف	٨٤	١٦
- تمتلك المجالس الوسائل والسلطات اللازمة لتحقيق الأهداف.	٦٥	٣٥
- التخطيط هو الدور الرئيسي للمجالس.	٧٤	٢٦
- رسم السياسات هو الدور الرئيسي للمجالس.	٧٩	٢١
- التنسيق هو الدور الرئيسي للمجالس.	٢٧	٧٣
- تقديم الاستشارات للهيئات التنفيذية هو دور المجالس الرئيسي.	٢٧	٧٣
- قرارات المجالس ملزمة.	٥٨	٤٢
ب - بالنسبة لظروف عمل المجالس وطرق أدائها لوظيفتها:		
- المجالس لها سياساتها وبرامجها التي تكفل لها تحقيق أهدافها.	٦١	٣٩
- المجالس تخطط لاجتماعاتها بطرق مناسبة.	٦٣	٣٧
- عدد اجتماعات المجلس مناسب.	٦١	٣٩
- يوجد تعاون بدرجة عالية بين المجالس والهيئات التنفيذية.	٧٤	٢٦
- لا يوجد تضارب بين المجالس والهيئات التنفيذية.	٧٨	٢٢
- المجالس لا تحد من حرية الإدارة في الهيئات التنفيذية.	٩٤	٦
- المجالس لا تتدخل في أعمال الهيئات التنفيذية.	٩٠	١٠
- المجالس لا تشكل عبئاً على الهيئات التنفيذية.	٩٥	٥
ج - بالنسبة لتشكيل المجالس العليا:		
- تضم المجالس الخبرات والكفاءات المناسبة لتحقيق أهدافها.	٧٩	٢١
- طريقة اختيار أعضاء المجالس مناسبة.	٧٨	٢٢
- عدد أعضاء المجلس مناسب.	٩٥	٥
- تشكيل المجالس يعكس مصالح واهتمامات الهيئات التنفيذية.	٨٤	١٦

تابع جدول ٨

رؤية مفردات العينة (أعضاء المجالس العليا) لدور المجالس وسلطاتها
وظروف عملها والاتصالات مع الهيئات التنفيذية وإنجازاتها

البيان	موافق %	غير موافق %
د - بالنسبة للاتصالات بين المجالس العليا والهيئات التنفيذية:		
- توجد وسائل اتصال مستمرة بين المجالس والهيئات التنفيذية.	٨٤	١٦
- تتم الاتصالات في صورة اجتماعات دورية	٣٢	٦٨
- تتم الاتصالات في صورة تقارير دورية.	٤٢	٥٨
- تتم الاتصالات في صورة تقارير تعد عند الطلب.	٣٨	٦٢
- تتم الاتصالات بواسطة لجان مشتركة.	٣٣	٦٧
- الاتصالات بين المجالس والهيئات التنفيذية فعالة.	٧٢	٢٨
هـ - بالنسبة لإنجازات المجالس العليا:		
- المجالس حققت أهدافها بدرجة عالية.	٣٢	٦٨
- المجالس حققت أهدافها بدرجة متوسطة.	٥٢	٤٨
- المجالس تؤدي الدور المفروض أن تقوم به.	٧٤	٢٦
- نجح المجلس في توجيه وتطوير السياسات الحكومية.	٥٨	٤٢
- نجح المجلس في التنسيق بين الهيئات التنفيذية.	٧٢	٢٨
- المجلس يتابع ويقم أداء الهيئات التنفيذية.	٥٣	٤٧
- المجلس يستجيب بسرعة وكفاءة لمشاكل الهيئات.	٦٣	٣٧

رؤية مفردات عينة المجالس العليا

أ - بالنسبة لدور المجالس، وسلطاتها يتضح من جدول ٨ أنه على الرغم من أن أغلبية عينة أعضاء المجالس (٨٤٪) تدرك أهداف المجالس التي تنتمي لها، إلا أن نسبة أقل منهم (٧٩٪، ٧٤٪) تضع التخطيط، ورسم السياسات كأدوار أساسية للمجالس تحقق من خلالها بعض الإنجاز الملموس.

وبالنسبة لقيام المجالس العليا بتقديم الاستشارات والتنسيق بين الهيئات التنفيذية، فلم يحظ هذان الدوران بنفس القدر من الأهمية من وجهة نظر مفردات العينة، حيث رأي (٢٧٪) فقط من

مفردات العينة قيام المجالس بهذين الدورين، أو ممارستها من خلال أعمالها. وبالنسبة لسلطات المجالس العليا فإن حوالي نصف مفردات العينة (٥٨٪) يرون أن قرارات المجالس ملزمة للهيئات التنفيذية، بينما ترى نسبة كبيرة (٤٢٪) أن هذه القرارات غير ملزمة للهيئات التنفيذية.

ب - أما بالنسبة لظروف عمل المجالس العليا وطرق أدائها لوظائفها فقد وافق (٩٤٪) من أفراد العينة علي أن المجالس لا تتحد من حرية الهيئات التنفيذية، كما أفاد (٩٥٪) منهم أن المجالس لا تشكل عبئاً على الهيئات التنفيذية، أو تتدخل في أعمالها (٩٠٪).

وبالنسبة للتضارب بين المجالس والهيئات التنفيذية، فإن نسبة (٧٨٪) يرون أنه لا يوجد مثل هذا التضارب سواء في الأهداف أو السياسات أو الاختصاصات، بينما يرى (٢٢٪) أن هذا التضارب موجود. وتزداد نسبة من يقر بعدم وجود التعاون بين هذه المجالس وبين الهيئات التنفيذية التي يشرف عليها المجلس إلى (٢٦٪) من أفراد العينة.

وبالنسبة لوجهات نظر مفردات العينة حول أساليب تنظيم عمل المجالس وكيفية التخطيط لها، فقد رأى (٦١٪) من مفردات العينة أن عدد الاجتماعات التي تعقدها المجالس مناسب، كما أن (٦٣٪) منهم يعتقدون أن المجالس تقوم بالتخطيط لاجتماعاتها بطرق مناسبة. وبالنسبة لسياسات وبرامج عمل المجالس فيرى (٦١٪) من مفردات العينة أن هذه المجالس تنتهج سياسات وبرامج تساعد على تحقيق أهدافها.

وفي النقاط الثلاث يبقى ما نسبته حوالي ٤٠٪ ممن يرى عدم قدرة المجالس على تبني برامج تكفل لها تحقيق أهدافها، وعدم قدرتها على التخطيط الجيد لاجتماعاتها، وكذلك عدم مناسبة عدد اجتماعاتها مما يؤثر بصورة واضحة على قدرتها في أداء عملها على الوجه المرضي.

ولا شك أن نجاح التعاون بين المجالس العليا والهيئات التنفيذية هو أمر حيوي لنجاح المجالس والهيئات معاً.

وقد اتفق (٧٤٪) من مفردات العينة على أن هناك تعاوناً بين المجالس ، والهيئات التنفيذية بصورة أو بأخرى. ولو أن هذا التعاون لم يحظ برضاء غالبية العينة، حيث يرى حوالي (٦٠٪) من مفردات العينة هذا التعاون يتعدى المتوسط في أكثر الحالات.

ج - وبالنسبة لتشكيل المجالس العليا يرى (٧٩٪) من مفردات العينة أن المجالس تضم الخبرات والكفاءات المناسبة لتحقيق الأهداف. كما يرى (٧٨٪) أن طريقة اختيار أعضاء المجلس

مناسبة، ويرى (٩٥٪) أن عدد أعضاء المجلس مناسب، كما يرى (٨٤٪) أن تشكيل المجالس يعكس مصالح واهتمامات الهيئات التنفيذية التي يشرف عليها المجلس أو ينسق بينها. ويعكس ذلك بمنطقيته رضا الأعضاء وموافقتهم على تشكيل المجالس العليا، حيث يعتقد هؤلاء بصحة التشكيل نوعاً وعدداً، وهذا متوقع.

د - بالنسبة للاتصالات بين المجالس والهيئات التنفيذية فقد قرر (٨٤٪) وجود وسائل اتصال بين المجلس والهيئات التنفيذية التي ينسق أو يشرف المجلس على أعمالها. إلا أنه بالنسبة لتحديد طرق الاتصالات فقد اتضح بأنها تتم بعدة صور وليس هناك أسلوب محدد لها، ولم تحظ أي وسيلة منها بأغلبية معينة، ولم يكن هناك اتفاق على أسلوب معين بأكثر من نسبة الثلث، إلا أن أغلبية أفراد العينة قد أقرروا بوجود الاتصالات وفعاليتها.

هـ - وبالنسبة لإنجازات المجالس العليا فيرى غالبية أفراد العينة (٨٤٪) أن الأهداف قد حققت بدرجة ما، ولو أن النسبة الأكبر ترى تحقيق الأهداف بنسبة متوسطة (٥٢٪)، في حين أقر (٣٢٪) ببلوغ الأهداف بدرجة عالية. ويرى (٧٤٪) منهم أن المجالس تؤدي الدور المنوط بها. غير أن ما يقرب من نصف مفردات العينة (٤٢٪) يرون أن المجالس لم تنجح في توجيه وتطوير السياسات الحكومية، في حين يرى (٧٢٪) أن المجالس نجحت في التنسيق بين أعمال الهيئات التنفيذية. وتؤيد نسبة متوسطة (٥٣٪) قيام المجالس بمتابعة وتقييم أداء الهيئات التنفيذية، كما يرى (٦٣٪) أن المجلس يستجيب بسرعة وكفاءة لمشاكل الهيئات التنفيذية. ومن الاستجابات الأخيرة حول نجاح المجالس في تطوير السياسات الحكومية أو المتابعة، والتقييم، أو الاستجابة بسرعة لمشاكل الجهات التنفيذية، تتضح محدودية دور المجالس حتى في نظر أعضائها.

وعن اختلاف رؤية مفردات العينة باختلاف خصائص هذه المفردات، فإنه يتضح أن معرفة العضو بأهداف المجلس لا تختلف باختلاف المنصب الذي يشغله في المجلس أو بمستواه التعليمي، بينما تأثرت هذه الرؤية واختلفت باختلاف مستوى خبرة العضو وسابق عمله في المجالس. فقد أفاد (٩٣٪) من الذين سبق لهم العمل في المجالس أنهم يرون الأهداف بوضوح، بينما انخفضت هذه النسبة إلى (٥٠٪) بالنسبة للأعضاء الذين لم يسبق لهم العمل في المجالس.

وبالنسبة لرؤية مفردات العينة لإنجازات المجالس العليا، فقد اختلفت هذه الرؤية بوضوح باختلاف المستوي التعليمي، حيث أوضحت الدراسة أن (١٤٪) فقط من الحاصلين على مؤهلات

عليا (جامعية وأعلى) يعتقدون أن الإنجازات مرضية تماماً بينما يعتقد (٥٧٪) منهم أنها متوسطة. هذا ولم يتفق مع هذه الرؤية أصحاب المؤهلات دون الجامعية، حيث يرى (٦٧٪) منهم أن الإنجازات ممتازة و(٣٣٪) يرون أنها متوسطة. وهنا يتضح اختلاف تقييم هذه الإنجازات باختلاف المستوى التعليمي لأعضاء المجلس وذلك بين أفراد العينة المستقصاة.

جدول ٩
أثر خصائص العينة على رؤيتهم لأهداف وإنجازات المجالس

خصائص مفردات العينة	أهداف المجالس	إنجازات المجالس
وظيفة العضو بالمجلس	م.غ	م.غ
المستوى التعليمي	م.غ	م
الخبرة السابقة	م	م.غ

م.غ : غير معنوي

م : معنوي عند مستوى أقل من ٠.٠٥

جدول ١٠

رؤية مفردات العينة (الهيئات التنفيذية) لدور المجالس وسلطاتها والاتصالات مع الهيئات التنفيذية وإنجازاتها

البیان	موافق ٪	غير موافق ٪
أ - بالنسبة لدور المجالس وسلطاتها:		
- يتوفر لأعضاء الهيئات التنفيذية معرفة جيدة بأهداف المجالس العليا.	٦١	٣٩
- التخطيط هو الدور الرئيسي للمجالس العليا.	٦١	٣٩
- رسم السياسات هو الدور الرئيسي للمجالس العليا.	٧٥	٢٥
- التنسيق بين عمل الهيئات التنفيذية هو الدور الرئيسي للمجالس.	٣٦	٦٤
- تقديم الاستثمارات للهيئات هو الدور الرئيسي للمجالس.	١٤	٨٦
- الإشراف هو الدور الرئيسي للمجالس العليا.	٢١	٧٩
- قرارات المجالس ملزمة.	٦٥	٣٥
ب - بالنسبة لظروف عمل المجالس وطرق آدائها لوظيفتها:		
- يوجد تعاون وتنسيق بين المجالس والهيئات التنفيذية.	٧٤	٢٦
- لا يوجد تضارب بين المجالس والهيئات التنفيذية.	٥٦	٤٤

تابع جدول ١٠

رؤية مفردات العينة (الهيئات التنفيذية) لدور المجالس وسلطاتها
والاتصالات مع الهيئات التنفيذية والمجازاتها

البيان	موافق %	غير موافق %
- المجالس العليا لا تحد من حرية الهيئات التنفيذية.	٧٤	٢٦
- المجالس العليا لا تشكل أي قيد على الهيئات التنفيذية.	٧٤	٢٦
- المجالس العليا لا تتدخل في أعمال الهيئات التنفيذية.	٦٨	٣٢
- المجالس العليا لا تشكل عبتاً على الهيئات التنفيذية.	٦٠	٤٠
ج- بالنسبة للاتصالات بين المجالس والهيئات التنفيذية:		
- يوجد اتصال مستمر بين المجالس، والهيئات التنفيذية.	٨٩	١١
- يتم الاتصال عن طريق اللقاءات الدورية.	٤٤	٥٦
- يتم الاتصال عن طريق التقارير الدورية.	٤٨	٥٢
- يتم الاتصال عن طريق تقارير ترفع عند الطلب.	٦٤	٣٦
- يتم الاتصال عن طريق لجان مشتركة.	٥٦	٤٤
- الاتصالات بين المجالس، والهيئات التنفيذية فعالة.	٥٤	٤٦
د- بالنسبة للمجازات المجالس :		
- نصح المجلس في تحقيق الأهداف على نحو شامل.	٢٥	٧٥
- نصح المجلس في تحقيق الأهداف على نحو جزئي.	٥٧	٤٣
- تقوم المجالس بالدور المتوقع منها.	٦٣	٣٧
- نصح المجلس في التنسيق بين الهيئات التنفيذية.	٣٨	٦٢
- نصح المجلس في تطوير السياسات الحكومية.	٦١	٣٩
- نصح المجلس في متابعة وتقييم أعمال الهيئات التنفيذية.	٨٣	١٧
- المجالس تستجيب بسرعة وكفاءة لمشاكل الهيئات.	٣٦	٦٤

رؤية مفردات عينة الهيئات التنفيذية

أ - ويتضح من الجدول ١٠ أن (٦١٪) فقط من مفردات عينة أعضاء الهيئات التنفيذية يرون أن أعضاء الهيئات على معرفة جيدة بأهداف المجالس العليا، وأن (٧٥٪) يرون أن رسم السياسة هو الدور الرئيسي للمجالس يليه التخطيط (٦١٪)، بينما لم تحظ الأدوار الأخرى الخاصة بالتنسيق وتقديم المشورة والإشراف بنفس القدر من الأهمية. وتتماثل هذه الرؤية إلى حد كبير مع رؤية مفردات عينة المجالس العليا. وي طرح ذلك الكثير من التساؤلات حول مدى اقتناع أعضاء المجالس أنفسهم، أو أفراد الهيئات التنفيذية التي تشرف عليها المجالس بأدوار المجالس المقررة بمراسيم إنشائها وإدارتهم لها.

ب - أما عن ظروف عمل المجالس فقد وافق (٥٦٪) من مفردات العينة على عدم وجود تضارب بين المجالس العليا والهيئات التنفيذية في الاختصاصات، بينما اعتقد (٤٤٪) منهم (وهي نسبة كبيرة) بوجود هذا التضارب في الأعمال، ويجب أن تؤخذ هذه النسبة في الحسبان عند تقييم المجالس وأدائها. كذلك اتضح أن (٧٤٪) يقرون بوجود التعاون بين المجالس، والهيئات التنفيذية كما يرى (٧٤٪) من مفردات العينة أن المجالس العليا لا تشكل قيوداً على الهيئات التنفيذية، وأنها لا تحد من حرية هذه الهيئات. أما عن التدخل في شئون الهيئات التنفيذية وتشكيل عبء على هذه الهيئات فإن (٦٨٪)، (٦٠٪) من مفردات العينة على التوالي يرون عدم حدوث هذه الأمور، وهنأرى انخفاض نسبة من يرى حدوث هذا التدخل (٣٢٪) مقابل نسبة من يعتقد بأن المجالس العليا تشكل عبئاً على الهيئات التنفيذية (٤٠٪).

ج - وبالنسبة للاتصالات بين المجالس العليا، والهيئات التنفيذية فإن (٨٩٪) من مفردات العينة يرون أن هناك وسائل اتصال مستمرة وأن هذه الوسائل فعالة في رأي (٥٤٪) منهم، بينما يرى (٤٦٪) عدم فعالية هذه الاتصالات وهنا تقل النسبة كثيراً بين العينتين بالنسبة لفعالية الاتصالات. وقد تنوعت سبل الاتصال بين المجالس والهيئات التنفيذية بين اللقاءات الدورية والتقارير واللجان، وإن كانت أكثر طرق الاتصال استخداماً هي التقارير المرفوعة عند الطلب (٦٤٪) تليها اللجان المشتركة (٥٦٪).

د - وبالنسبة لإنجازات المجالس العليا فإن (٢٥٪) فقط من أفراد العينة يرون أن المجالس قد نجحت في تحقيق الأهداف المنشودة بدرجة شاملة، في حين يرى (٥٧٪) منهم أن المجالس قد

نجحت في تحقيق أهدافها بدرجة جزئية . كما أن نسبة من يرى أن المجالس قد أدت الدور المتوقع منها من أفراد هذه العينة قد انخفض عن العينة السابقة ، حيث يرى (٦٣٪) أن المجالس أدت الدور المتوقع منها . أما عن نجاح المجالس في التنسيق بين الأجهزة التنفيذية وتطوير السياسات الحكومية، فلم تحظ هذه الإنجازات بتأييد كبير من مفردات العينة حيث رأى (٦٢٪) ، (٣٩٪) على التوالي أن المجالس لم تنجح في التنسيق بين الهيئات التنفيذية، أو تطوير السياسات الحكومية. كذلك، رأى (٨٣٪) أن المجالس قد نجحت في متابعة وتقييم أعمال الهيئات التنفيذية، بينما رأى (٣٦٪) فقط أن المجالس تستجيب بسرعة وكفاءة لمشاكل الهيئات التنفيذية. ويتضح هنا اتفاق أفراد العينتين على محدودية نجاح المجالس في أدوارها المختلفة ، وخاصة في تطوير السياسات الحكومية أو الاستجابة لمشاكل الأجهزة التي تشرف عليها. إلا أن الوضع قد اختلف بشدة بالنسبة للتقييم والمتابعة ، حيث ترى عينة الهيئات أن المتابعة كبيرة ويرى أفراد عينة المجالس انخفاض المتابعة، ولعل مرد ذلك إلى موقع كل منهما.

ويتضح مدى اختلاف رؤية مفردات العينة الأخيرة طبقاً لاختلاف خصائص العينة، حيث تبين أن هذه الرؤية لأهداف المجالس قد اختلفت باختلاف المستوى التعليمي. كذلك، فقد أدى اختلاف المستويات التعليمية إلى اختلاف وجهة نظر مفردات العينة نحو إنجازات المجالس العليا، وعن سابق الخبرة فيما يتعلق بالأهداف ، أما فيما يتعلق بالإنجازات فقد تفاوتت وجهة النظر باختلاف سابق الخبرة بالنسبة لأفراد العينة (جدول ١١).

جدول ١١

أثر خصائص العينة على رؤيتها لأهداف وإنجازات المجالس

مفردات العينة	المستوى التعليمي	خبرات سابقة
وضوح الأهداف	م	م.غ
إنجازات المجلس	م	م

م : معنوي عند مستوى أقل من ٠.٠٥

م.غ : غير معنوي

اختلاف وجهات نظر العينتين حول أداء المجالس العليا

بعد أن استعرضنا وجهة نظر كل مجموعة من المجموعات المشكلة لعينة الدراسة، فإنه من الأهمية بمكان بيان مدى اختلاف وجهات النظر بين المجموعتين حول أداء المجالس العليا. وقد استخدمت الجداول المتقاطعة Cross tabulation ، ومعامل التوافق Contingency Coefficient لدراسة تجانس المجموعتين.

ويتبين من الجدول ١٢ أن هناك فروقا معنوية في رؤية أفراد المجموعتين لأهداف المجالس العليا، إذ بينما يرى (٨٤٪) من مفردات عينة المجالس العليا الأهداف بدقة ووضوح تنخفض هذه النسبة إلى (٦١٪) من مفردات عينة الهيئات التنفيذية. كذلك، اختلفت آراء المجموعتين حول ما إذا كانت قرارات المجالس ملزمة للهيئات التنفيذية، فبينما يرى (٥٨٪) فقط من مفردات عينة المجالس أن قرارات المجالس ملزمة، نجد أن هذه النسبة قد ارتفعت إلى (٦٥٪) في عينة الهيئات التنفيذية.

وبالنسبة لإنجازات المجالس فقد اتفقت الآراء في كلا المجموعتين على أن المجالس حققت العديد من الإنجازات، وإن اتفقت المجموعتان على تقييم هذه الإنجازات كإنجازات متوسطة وجزئية، ومن ثم فلم توجد فروق معنوية بين المجموعتين.

كذلك، اتفق أفراد المجموعتين على وجود تعاون وتنسيق بين المجالس والهيئات التنفيذية. على أنه لم يحدث اتفاق بين المجموعتين بالنسبة لوجود تضارب بين المجالس والهيئات التنفيذية. فبينما يرى (٧٨٪) من المجموعة الأولى عدم وجود هذا التضارب، نجد أن هذه النسبة قد انخفضت إلى (٥٦٪) في المجموعة الثانية.

كذلك فقد اختلفت رؤية المجموعتين بشأن تقييد المجالس لحرية الهيئات التنفيذية، وكانت الفروق معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠٥. فبينما يرى (٩٤٪) من المجموعة الأولى أن المجالس لا تقيّد الهيئات التنفيذية، نجد أن (٧٤٪) فقط من المجموعة الثانية يوافقونهم على هذا الرأي. أيضاً، وجدت فروق معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ بين المجموعتين فيما يتعلق بتدخل المجالس في أعمال الهيئات التنفيذية، أو تشكيلها لعبء عليها. فبينما يرى (٩٠٪)، (٩٥٪) على التوالي من المجموعة الأولى أنه ليس هناك تدخل من المجالس في أعمال الهيئات

التنفيذية أو تشكيلها لعبء عليها، نجد أن هذه النسب قد انخفضت الى (٦٧٪)، (٦٠) على التوالي في المجموعة الثانية.

وبالنسبة لوجود وسائل للاتصالات بين المجالس والهيئات التنفيذية، فقد اتفقت الآراء في كلتا المجموعتين (٨٤٪) للمجموعة الأولى، (٨٩٪) للمجموعة الثانية على وجود اتصالات مستمرة بين الطرفين. أما بالنسبة لفاعلية هذه الاتصالات، فقد اختلفت آراء المجموعتين حول هذه النقطة (٧٢٪) للمجموعة الأولى و (٥٤٪) للمجموعة الثانية.

ويلاحظ هنا أن الفروق المعنوية قد كانت واضحة في أكثر المجالات حيث اتضحت في درجة وضوح الأهداف وإلزامية القرارات والتضارب بين أعمال المجلس والهيئات، وتدخل المجلس في أعمال الهيئات التنفيذية، والتضارب مع أعمالها وتقييده لحريتها، ومدى فعالية وسائل الاتصال، ويعني ذلك عدم وجود اتفاق على هذه المجالات بين الفئتين المطلوب تعاونهما لإنجاح أعمال المجلس بالدرجة الأولى.

جدول ١٢

اختلاف رؤية مفردات العينة باختلاف المجموعات الفرعية

المجال	درجة معنوياتها
- وضوح الأهداف.	م
- قرارات المجلس ملزمة للهيئات التنفيذية.	م
- إنجازات المجالس.	م.غ
- التعاون والتنسيق بين المجالس والهيئات التنفيذية	م.غ
- وجود تضارب بين المجالس والهيئات التنفيذية.	م
- تقييد المجالس لحرية الهيئات التنفيذية.	م
- تدخل المجالس في أعمال الهيئات التنفيذية.	م
- وضع المجالس لقيود على الهيئات التنفيذية.	م
- وجود وسائل اتصال.	م.غ
- فاعلية وسائل الاتصال.	م

م : معنوي عند مستوى أقل من ٥ . . ٠ (وجود اختلاف في رؤية العنيتين).
م.غ : غير معنوي (لا يوجد اختلاف بين رؤية العنيتين أو هناك اختلاف بسيط وغير مؤثر).

مناقشة فرضيات البحث

كما أشرنا من قبل، يتعرض البحث لعدة فرضيات، وقد ادرجنا هذه الفرضيات في أربع مجموعات، وقد وضعت هذه الفرضيات بطريقة سلبية، بحيث إنه إذا افترضنا أن كل مبحوث يجب عشوائياً إما بلا وإما بنعم فإننا نتوقع أن يكون هناك نصف الإجابات بلا، ونصفها بنعم. فإذا زادت إحدى الكفتين عن عدد معين، يتحدد طبقاً لنظرية الاحتمالات، فإننا لا نستطيع أن نقبل ما يسمى بفرضية العدم (الفرضية السلبية)، وذلك في حدود خطأ مسموح به لا يزيد احتمالاه عن ٥٪ (مستوى المعنوية). ومن ثم، فإن هذا يؤدي إلى قبول ما يسمى بالفرضية البديل.. وبالنسبة للاستمارة الأولى (٣٨ إجابة) فإن هذا الحد هو ٢٤ إجابة أي ما يساوي ٦٤٪ من الإجابات الكلية، وبالنسبة للاستمارة الثانية (٦٥ إجابة) فإن الحد يكون ٣٥ إجابة أي ٦١٪ من مجموع الإجابات.

ونستعرض الآن هذه المجموعات من الفرضيات:-

المجموعة الأولى

الفرضية الأولى:

« إن أهداف المجالس العليا غير واضحة لدى أعضاء المجالس والهيئات التابعة لها »

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن (٨٤٪) من عينة أعضاء المجالس العليا لديهم معرفة جيدة بالأهداف، مما يعني رفض فرضية العدم هذا، كذلك فإن (٦١٪) من عينة الهيئات التابعة لديهم فكرة جيدة عن أهداف المجالس، ومع اتفاق المجموعتين على رفض فرضية العدم فإن هناك اختلافاً كبيراً (ومعنوياً) بين المجموعتين في وجهة النظر هذه.

الفرضية الثانية:

« إن أدوار المجالس العليا غير واضحة لدى أعضاء المجالس، والهيئات التابعة لها ».

وقد أسفرت الدراسة عن أن هذه الفرضية أيضاً مرفوضة، حيث يتفق (٧٤٪) من عينة المجموعة الأولى و (٦١٪) من عينة المجموعة الثانية على أن المجالس العليا لها دور تخطيطي، كما يتفق (٧٩٪) من عينة المجموعة الأولى و (٧٥٪) من عينة المجموعة الثانية على أن لها دوراً في رسم السياسات. أما بقية الأدوار، وهي التنسيق والاستشارة والمتابعة، فليس لدينا ما يؤكد أن لها دوراً فيها.

الفرضية الثالثة:

«المجالس لم تضع استراتيجيات وسياسات وخطط تكفل تحقيق أهدافها»
أسفرت نتائج الدراسة عن أن هذه الفرضية مقبولة حيث يتفق (٦١٪) فقط من مفردات عينة المجالس العليا على أن المجالس ليس لها سياسات وبرامج تكفل تحقيق أهدافها.
الفرضية الرابعة:

«التشكيل الإداري للمجالس من حيث عدد الأعضاء ومدى تمثيلهم لمصالح الأجهزة المختلفة ، غير فعال»
أسفرت الدراسة عن أن هذه الفرضية مرفوضة حيث يتفق (٧٨٪) من مفردات عينة المجالس العليا على أن طريقة اختيار أعضاء المجالس مناسبة، كما يتفق (٩٥٪) على أن عدد أعضاء المجلس مناسب، بالإضافة إلى أن (٨٤٪) يرون أن تشكيل المجالس يعكس المصالح المختلفة للهيئات التنفيذية.
الفرضية الخامسة:

« لا تضم المجالس كفاءات وكوادر إدارية مناسبة تتوافر لها الخبرات والكفاءات المناسبة لأداء دورها »
أسفرت الدراسة عن أن (٧٩٪) من أعضاء المجالس يتفقون على أن المجالس تضم الخبرات والكفاءات المطلوبة لتحقيق فاعلية أداء المجالس لدورها ، ومن ثم نرفض فرضية العدم هذه.

المجموعة الثانية:

الفرضية الأولى:

«لا توجد اتصالات مستمرة وفعالة بين المجالس العليا والهيئات التنفيذية»

أسفرت نتائج الدراسة عن أن (٨٤٪) من المجموعة الأولى و (٨٩٪) من المجموعة الثانية يتفقون على وجود اتصالات مستمرة بين المجالس والهيئات التنفيذية رافضين بذلك - معاً - فرضية العدم هذا بالنسبة لاستمرارية الاتصالات. أما عن فاعلية هذه الاتصالات فيرى (٧٢٪) من المجموعة الأولى أن الاتصالات فعالة، في حين يرى (٥٤٪) فقط من المجموعة الثانية أن الاتصالات فعالة. ومن ثم، فإنه رغم إمكانية رفض فرضية العدم بالنسبة لفاعلية الاتصالات، وذلك بالنسبة للمجموعة الأولى ، إلا أن الفئة المعنية بهذه الاتصالات وهي المجموعة الثانية، لا

توافق علي هذا الرأي وترى أن الاتصالات غير فعالة، مما يشكك في فاعلية الاتصالات التي تتم بين المجالس العليا والهيئات التنفيذية.

الفرضية الثانية :

«المجالس العليا لا تتفاعل بدرجة جيدة مع مشكلات الهيئات التنفيذية»

أسفرت الدراسة عن أن (١٠٠٪) من أعضاء المجالس يرون أن هناك استجابة من المجالس لمشاكل الهيئات التنفيذية، وإن كان (٦٣٪) منهم فقط يرون أن هذه الاستجابة سريعة وفعالة. كما يرى (٨٨٪) من أعضاء الهيئات التنفيذية أن هناك استجابة من المجالس لمشاكل الهيئات إلا أن (٣٦٪) فقط منهم يرون أن هذه الاستجابة سريعة وفعالة. وبالتالي، فإنه من الصعب رفض فرضية العدم هنا، أي أنه لا يبدو أن المجالس تتفاعل بدرجة جيدة وبسرعة مع مشاكل الهيئات التنفيذية.

المجموعة الثالثة:

الفرضية الأولى:

«لا يوجد قدر كاف من التنسيق والتعاون بين المجالس العليا والهيئات التنفيذية»

أسفرت الدراسة عن أن (٧٤٪) من المجموعة الأولى، ومثلهم من المجموعة الثانية يرون أن هناك تعاوناً وتنسيقاً بدرجات مختلفة بين المجالس العليا والهيئات التنفيذية.

أما عن التضارب بين المجالس والهيئات التنفيذية، فرغم أن (٧٨٪) من المجموعة الأولى تؤيد عدم وجود تضارب، فإن (٥٦٪) فقط من المجموعة الثانية، وهي المعنية بالموضوع، ترى عدم وجود تضارب، الأمر الذي لا نستطيع معه رفض فرضية العدم، ومن ثم يتأكد وجود بعض التضارب بين أعمال المجالس وأعمال الهيئات التنفيذية.

الفرضية الثانية:

«المجالس العليا تمثل قياداً أو عبئاً على الأجهزة التنفيذية»

أسفرت الدراسة عن أن (٩٤٪) من عينة المجالس العليا ترى أن المجالس لا تحد من حرية الإدارة في الهيئات التنفيذية كما أيد (٩٠٪) عدم تدخل المجالس في أعمال الهيئات، ، ورأى (٩٥٪) أن المجالس لا تشكل عبئاً على الهيئات ، مما يمكن معه أن نرفض هذه الفرضية بقوة.

وعلى الجانب الآخر، فإن (٧٤٪) من عينة الهيئات التنفيذية، ترى أن المجالس لا تحد من حرية الهيئات التنفيذية، ويرى (٧٤٪) كذلك أن المجالس لا تتدخل في أعمال الهيئات، وأيضاً يرى (٦٠٪) أن المجالس لا تشكل عبئاً على الهيئات، وهذه الإجابات الخاصة بعينة الهيئات ترفض أيضاً هذه الفرضية، ولكن ليس بنفس القوة.

الفرضية الثالثة:

«السلوك الإداري في المجالس لا تغلب عليه القرارات التوجيهية والاستراتيجية».

أسفرت الدراسة عن رفض هذه الفرضية، حيث يتفق (٩٠٪) من مفردات عينة المجالس العليا، (٦٧٪) من مفردات عينة الهيئات التنفيذية على أن المجالس لا تتدخل في أعمال الهيئات، وإنما لها دور توجيهي.

الفرضية الرابعة:

«التخطيط للجلسات وعددها في المجالس العليا غير مناسب»

يرى (٦٣٪) من مفردات عينة المجالس العليا أن المجلس يحضر لاجتماعاته بطريقة جيدة. كذلك، يتفق (٦١٪) منهم على أن عدد الاجتماعات مناسب. وبالتالي، فمن الصعب رفض فرضية العدم هنا وأنه يبدو أن عدد الاجتماعات غير مناسب وأن التحضير لها لا يتم بطريقة جيدة.

المجموعة الرابعة:

الفرضية الأولى:

«المجالس العليا لم تحقق منذ نشأتها أي إنجازات تنبئ بأنها حققت أهدافها»

أسفرت الدراسة عن أن (٨٤٪) من مفردات عينة المجالس العليا يرون أن المجالس حققت أهدافها (بدرجة متوسطة، ٥٢٪، بدرجة عالية ٣٢٪)، بينما يوافق (٧٤٪) على أن المجالس تؤدي الغرض الذي ينبغي عليها القيام به.

وبالنسبة لعينة الهيئات التنفيذية فيرى (٨٢٪) من العينة أن المجالس حققت أهدافها على نحو شامل (٢٥٪) وبصفة جزئية (٥٧٪). كما أن (٦٣٪) من العينة يرون أن المجالس تقوم بالدور المتوقع منها.

وعلى ذلك، يمكننا استنتاج أن هناك اعتقاداً قوياً من قبل العينتين بأن المجالس قد حققت بعض الإنجازات ولكن مستوى هذه الإنجازات لم يتعد المستوى المتوسط والجزئي في الغالب. وهذا ما يجعلنا نتساءل عن مدى نجاح المجالس في تحقيق الدور المتوقع منها.

على أنه من ناحية أخرى، أسفرت الدراسة في مجال عرض العلاقة بين مستوى التعليم ورؤية أفراد العينتين للإنجازات أن نسبة عالية من الحاصلين على درجة البكالوريوس فأعلى في العينتين (٥٧٪) في العينة الأولى، و(٦٢٪) في العينة الثانية يرون أن إنجازات المجالس في غالبيتها إنجازات متوسطة مما يلقي بعض الشك على مصداقية رفض هذه الفرضية.

الفرضية الثانية :

«المجالس العليا كاستراتيجية هادفة لإصلاح أداء الأجهزة التنفيذية ومساعدتها في تحسين كفاءة التخطيط ووضع سياسات لم تحقق أهدافها»

أسفرت الدراسات عن أن (٥٨٪) من عينة المجالس العليا يوافقون علي أن المجالس قد نجحت بقدر أو بآخر في توجيه وتطوير السياسات الحكومية ، وهو ما يساعدنا على رفض هذه الفرضية.

كذلك أسفرت الدراسة عن اتفاق (٦١٪) من عينة الهيئات التنفيذية على نجاح المجالس في هذا الموضوع وإن كانت الإجابات في مجملها توصي بقبول هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة:

«المجالس العليا لا تتابع ولا تقيم أداء الأجهزة التنفيذية»

تدعونا نتائج الدراسة إلى قبول هذه الفرضية حيث لا يرفضها سوى (٥٣٪) من عينة المجالس العليا، بينما يرفضها (٨٣٪) من عينة الهيئات التنفيذية، وهنا اختلف تقييم الجهتين لهذا الدور .

الخلاصة والتوصيات

انتهجت الدولة سياسة إنشاء المجالس الإدارية والتنسيقية العليا منذ ما يقرب من ثلاثين عاماً ، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف يأتي على رأسها دفع التطوير، والرؤية الاستراتيجية في قطاعات الأنشطة والخدمات والقطاعات الاقتصادية والتعليمية ، وغيرها بالدولة، وكذلك

التنسيق بين الوحدات التنفيذية، والتي تتكامل في أداء هذه الخدمات. كما لا يخفى أهمية إيجاد أداة المتابعة والتوجيه بين هذه الوحدات مجتمعة.

كل ذلك دفع السلطة السياسية لإيجاد هذه المجالس، والحماس لها كاستراتيجية للإصلاح والتطوير في هذا القطاع الهام وهو القطاع الحكومي. ولقد لعبت هذه المجالس أدواراً متفاوتة على الساحة السياسية والإدارية لتحقيق الأهداف التي رسمت لها. وتوضح المراجعة المتأنيئة لأعمال المجالس نشاط بعضها بدرجة كبيرة كالمجلس الأعلى للتخطيط، في حين اتسمت مسيرة بعض المجالس الأخرى بالبطء في الإنجاز، وربما الجمود أحياناً.

ولقد كانت هذه الدراسة التطبيقية محاولة لرصد واقع هذه المجالس ومدى كفاءتها وفعاليتها في مقابلة أهدافها، ومدى نجاحها في أداء مهماتها، وقد أسفر تحليل البيانات والاتجاهات التي تضمنتها الدراسة عن مجموعة من النتائج لعل أكثرها إيجابية هو ما حققته المجالس من نجاح نسبي في أداء دورها التخطيطي ومساهمتها الجزئية في رسم السياسات. كما عكست الدراسة مناسبة تشكيل هذه المجالس وضمتها لكفاءات قديرة كما إنها أوجدت اتصالات بينها وبين الأجهزة التنفيذية التي تشرف عليها. وهي في رأي الأغلبية لا تمثل عبئاً على هذه الأجهزة.

إلا أن الدراسة كشفت في نفس الوقت عن ضعف كثير من المقومات اللازمة لنجاح هذه المجالس في أداء دورها، وممارسة أنشطتها لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، ومحدودية نجاحها في ترشيد مسار الأجهزة الحكومية، وتطوير أدائها ودفعها إلى تحقيق مستويات أفضل من الأداء. فهذه المجالس لم تنجح في تبني برامج واضحة تكفل لها تحقيق أهدافها، كما لم تنجح في أداء أدوارها الأخرى كالتنسيق والمتابعة وإسداء الاستشارة للأجهزة التنفيذية التي تشرف عليها أو تقع ضمن نطاق عملها. كما أنها أوجدت كثيراً من التضارب بين أعمالها وأعمال الأجهزة التنفيذية التي تشرف عليها، خاصة في رأي القائمين على الأجهزة التنفيذية. كما كشفت النتائج عن ضعف في وسائل الاتصالات رغم وجود أكثر من أسلوب للاتصال بينها وبين الأجهزة التنفيذية. وبينت النتائج أيضاً ضعف إنجازاتها بصورة عامة، خاصة في رأي المستقصى منهم من ذوي المؤهلات التعليمية الجامعية والعليا من أعضائها وأعضاء الهيئات التنفيذية ذات الصلة بها، وهي قد أخفقت في متابعة أداء الأجهزة التنفيذية بقصد التوجيه، أو التطوير، وهي بصورة أو بأخرى لم تحقق الهدف العام من إنشائها كاستراتيجية إصلاحية للإدارة الحكومية. ولعل الأحكام التي وردت تستند على الظروف القائمة للوضع الحالي والمحيط

بالمجالس ، وتدفعنا هذه النتيجة إلى التوصية بضرورة التعرف ، ومحاولة التغلب على الأمور والمشاكل التنظيمية والإدارية التي كشفت عنها هذه الدراسة ، والتي تقلل من فعالية المجالس القائمة. وذلك، قبل أن يحملها الحماس إلى النظر في إمكانية التوسع في إنشاء هذه المجالس العليا لتشمل أنشطة ومجالات حكومية أخرى بهدف تطويرها وتنميتها ، وبصفة خاصة تلك الأنشطة المتشابهة التي تدخل في مجال اختصاصات أجهزة تنفيذية متعددة والتي تحتاج بالضرورة إلى نوع من التنسيق والتوجيه المركزي لأنشطتها بما يكفل فاعلية هذه الأنشطة سواء على مستوى وضع الخطط والسياسات الاستراتيجية، أو على مستوى التنفيذ.

على أننا نعرض فيما يلي عدداً من التوصيات المحددة لتحقيق مزيد من الدعم لدور المجالس العليا بصفة عامة، ولتقوية بعض جوانب الضعف في أوضاع هذه المجالس، والتي كشفت عنها عملية تحليل نتائج الاستجابات في الدراسة الميدانية وهي بصفة خاصة :

١ - يجب أن يكون للمجالس العليا دور أكبر وأكثر فعالية في مجال توجيه الأجهزة والهيئات الحكومية المعنية، والتنسيق بين أنشطتها، وكذلك في مجال تقييم أداء وإنجازات هذه الهيئات، ومتابعة تنفيذها لخطط التنمية وتقييمها وتعديلها حسب تطورات الظروف والأوضاع مع التركيز على معايير موضوعية مناسبة.

٢ - يجب أن يكون للمجالس العليا دور أكبر وأكثر فعالية في مجال رسم وتوجيه السياسات الحكومية في الأنشطة والمجالات التي تدخل في نطاق اهتماماتها، وذلك تحقيقاً لمزيد من التنسيق للجهود المبذولة، ويحيث ترتبط كافة تلك الجهود بأهداف واستراتيجيات محددة، وفي إطار خطط إنمائية واضحة المعالم، وذات برامج محددة تكفل تحقيق أهداف التنمية. ومن المهم النظر في الزامية قرارات المجالس العليا للهيئات التنفيذية.

٣ - يجب أن يكون للمجالس العليا دور أكبر وأكثر فعالية في معاونة الأجهزة التنفيذية المعنية على اقتراح وبلورة أهدافها التنموية ، وتحديد أولوياتها على ضوء أهداف السياسات القومية ، ووضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط المرتبطة بتحقيق أهداف التنمية ومتطلباتها.

٤ - يجب أن يكون للمجلس الأعلى دور أكبر وأكثر فعالية في مجال تشخيص معوقات التنمية في الأجهزة الإدارية المعنية واقتراح طرق التغلب عليها ، والتعرف على الوسائل والأساليب المطلوب تحديثها وتطويرها، وذلك لتمكين هذه الأجهزة من تنفيذ خطط التنمية وتحقيق

أهدافها. وبهذا يتأكد دور المجالس العليا في معاونة الأجهزة التنفيذية وتقديم الرأي والاستشارة لها لحل مشاكلها التي تعوق مسيرتها نحو تحقيق الهدف.

٥ - لضمان فاعلية المجالس العليا ينبغي أن توجه الجهود لتوفير العناصر الصالحة للعمل في هذه المجالس، ممن يتوافر لديهم التأهيل العلمي المناسب والقدرة والكفاءة والخبرة في مجال عمل المجلس، إلى جانب توافر قدرات إدارية تكفل لهم المساهمة الفعالة في وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط التنموية واتخاذ القرارات.

وإنه من الأهمية بمكان أن توضع أسس موضوعية لاختيار أعضاء المجالس العليا بما يوفر أصح العناصر، والاعتماد على الكفاءة والمقدرة كأساس جوهري في عملية اختيار أعضاء المجالس بما يكفل فاعلية دور وإنجازات هذه المجالس، وإعادة النظر في الأسلوب الشخصي المتبع حالياً لترشيح واختيار الأعضاء.

٦ - إن قيام المجالس العليا بأداء دورها الاستراتيجي يتطلب مزيداً من الاهتمام بالتخطيط الجيد لاجتماعات المجلس، والتحضير لها بما يكفل فاعلية دور المجلس وفاعلية قراراته.

٧ - إن المجلس الأعلى بحكم دوره الاستراتيجي مسئول عن ترشيد العملية التخطيطية ونشر الوعي التخطيطي لدى الأجهزة الإدارية المعنية بما يتضمنه من معلومات وبيانات وتقارير دقيقة خاصة بالخطوة ومتابعة تنفيذها، ويقتضي ذلك استخدام الوسائل والأساليب الحديثة لتنظيم المعلومات واستخدامها لوضع الخطط ومتابعتها، ولدعم اتخاذ القرارات الفعالة. كما إنه من الأهمية بمكان تطوير نظم المعلومات بحيث تتدفق المعلومات والبيانات المطلوبة وتنساب بانتظام وسهولة ويسر ضمن نظام فعال للاتصالات بين المجلس الأعلى والأجهزة الإدارية المعنية.

٨ - ضرورة بذل قدر أكبر من الاهتمام بنشر الوعي والمعرفة بأهداف المجالس العليا واختصاصاتها ودورها الاستراتيجي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، ليس فقط بين أعضاء هذه المجالس العليا، وإنما أيضاً بين كافة العاملين في الأجهزة والهيئات التنفيذية التي تنسق المجالس العليا أنشطتها وتوجهها.

٩ - لما كانت هذه الدراسة قد ركزت بصفة أساسية على الجوانب الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالمجالس العليا، ولتحقيق التكامل بين مختلف الجوانب التي تحكم وتحدد فاعلية هذه المجالس، فإننا نوصي بإجراء دراسات أخرى تفصيلية مكملة لهذه الدراسة الاستكشافية، بحيث تتناول هذه الدراسات على الأخص أوضاع ميزانيات هذه المجالس، واختيار أعضائها ومكافأاتهم،

ونتائج أعمالها ونطاق تأثير قراراتها على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وغير ذلك من الجوانب الهامة الحاكمة لأعمال المجالس العليا، والمؤثرة على كفاءة نتائجها بشكل خاص، وعلى مسار التنمية وأجهزتها بشكل عام.

المراجع

- Andrews,K.R. 1981. Corporate Strategy As A Vital Function of the Board. **Harvard Business Review**, November-December. : 180-184.
- Arnold, H.J. 1988. The New Board of Directors: A Survey of Canadian Cheif Executive Officers.**Business Quarterly**, Summer: 77-83.
- Chait,R.P. and Taylor, B.E.1989. Charting The Territory of Nonprofit Boards. **Harvard Business Riview**, January-February: 45-54.
- Crokery, J. 1994. Public Enterprises Boards. What they are and what they do. IASIA. Brussels.
- Dobrznski, J.1989.Taking Charge- Corporate Directors Start to Flex Their Muscle. **Business week**, July 3:37- 41.
- Dorstein,M. 1988. **Board of Directors Under Public Ownership: A Compartive Perspective**. Walter De Gruyter, New York Ch. 5.
- Herman,R.D. and Til,J.V. 1989. Nonprofit Boards of Directors, Analysis and Applications, Transaction Publishers, Oxford (U.K.): 64-65
- Kennedy,G.D. 1992. A CEO Rethinks The Role of Board Director, **Chief Executive**, October: 47-49.
- Myles, L. and Mace,M.L. 1990. The President and The Board of Directors, **Harvard Business Review**, November-December: 37.

- Nichols, N.A. 1992. The Case of the Combative CFO. *Harvard Business Review*, July-August: 24.
- Osnos, G. 1988. A Crisis Manager Looks At the Board of Directors, *Management Review*: 37.
- Patton, A. and Baker, J. 1987. Why Won't Directors Rock The Boat? *Harvard Business Review*, November-December: 12.
- Salmon, W.J. 1983. Crisis Prevention: How to Gear Up Your Board, *Harvard Business Review*, January-February: 69.
- U.N. Publications. 1980. Public Administration Institutions and Practices in Integrated Rural Development Programmes, (ST - ESA- SER .E - 23) N.Y : 22-27.
- Waldo, C.N. 1985. *Boards of Directors: Their Changing Roles, Structure, and Information Needs*. London : Quorum Books : 4-61.

موضي عبد العزيز الحمود (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة مدينة لندن، المملكة المتحدة، ١٩٧٩)، أستاذ مساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، لها اهتمامات بحثية في مجالات إدارة الأفراد، والإصلاح الإداري في دولة الكويت، وتحويل الخدمات والأنشطة من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص.

زكي محمود هاشم (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ١٩٧٠)، أستاذ، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، له اهتمامات بحثية في مجالات التطوير التنظيمي وتبسيط إجراءات العمل، وتخطيط وإدارة الموارد البشرية، وتوصيف وتقييم الوظائف، ونظم الأجور، والتدريب والتنمية الإدارية.

مجلة العلوم الاجتماعية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

فصلية أكاديمية تعنى بنشر الأبحاث والدراسات في تخصصات
السياسة - الاقتصاد - الاجتماع - علم النفس الاجتماعي
الانثروبولوجيا الاجتماعية والجغرافيا الثقافية

رئيس التحرير: د. جعفر عباس حاجي

تأسست عام 1973

ثمان العدد

الكويت (500) فلس، السعودية (10) ريال، قطر (10) ريال، الإمارات (10) دراهم، البحرين (1.0) دينار، عُمان (1.0) ريال، لبنان (2000) ليرة، الأردن (750) فلساً، تونس (1.5) دينار، الجزائر (15) دينار، اليمن الجنوبي (600) فلس، ليبيا (2) دينار، مصر (3) جنيه، السودان (1.5) جنيه، سوريا (50) ليرة، اليمن الشمالي (15) ريالاً، المغرب (20) درهماً، المملكة المتحدة (1) جنيه.

الاشتراكات

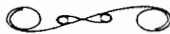
للفرد	سنة	للمؤسسات	سنة
الكويت	2 د.ك	الكويت والبلاد العربية	15 د.ك
الدول العربية	2,5 د.ك	في الخارج	60 دولاراً
البلاد الأخرى	15 دولاراً		

*تدفع اشتراكات الأفراد مقدماً

(1) إما بشيك لأمر المجلة مسحوباً على أحد المصارف الكويتية.

(2) أو بنحويل مصرفي لحساب مجلة العلوم الاجتماعية رقم (07101685) لدى بنك الخليج فرع العدلية.

* اشتراكك لأكثر من سنة يمنحك فرصة الحصول على أحد أعداد المجلة الخاصة بأزمة الخليج أو أحد أعداد المجلة القديمة.



ص.ب.: 27780 الصفاة - الكويت 13055

فاكس: 4836026 - هاتف: 4836026
4810436

توجه جميع المراسلات إلى: رئيس التحرير

مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت