

حول فاعلية الأعضاء الحكوميين في الشركات المساهمة للقطاع المشترك في الكويت (دراسة ميدانية تقييمية)

د. سالم مزوق الطمحي *

تمهيد

يمكن القول إن تاريخ ظهور مجالس الادارات للشركات المساهمة في الولايات المتحدة الامريكية بصفة خاصة ، والعالم بصفة عامة ، يرجع الى اكثر من ١٦٠ عاما (ميس ١٩٧٢) ، وبالرغم من وجود مجالس الادارات منذ مدة طويلة ، ظل دورها يكتنفه الكثير من التساؤلات التي بدأت تتأثر في الفترة الأخيرة ، نظرا للتطورات في المجال الاقتصادي والاجتماعي ، ولادراك المجتمع لأهمية الشركات المساهمة بشكل عام ، مما زاد من الاهتمام بدراسة مجالس الادارات لتلك الشركات المساهمة منذ أواخر السبعينات وحتى الآن بهدف تطويرها وزيادة فعاليتها لتؤدي دورها بكفاية أكبر في تحقيق أهداف هذه الشركات المساهمة .

والواقع أن الدارس لأدبيات التنظيم والادارة يجد أن معظم الدارسين الذين عالجوا مجالس الادارات قد ركزوا جل اهتمامهم على العلاقة بين مجالس الادارات والمجتمع بشكل كلي . فمثلا ركز كل من مليزر (١٩٥٦) ودومودف (١٩٦٩) على دور مجالس الادارات في الشركات الامريكية في المجتمع الامريكي ، بينما ركز كتاب آخرون على دور مجالس الادارات في الشركات الامريكية المختلفة في مجال التنسيق بين هذه الشركات بشكل غير رسمي (اللن ١٩٧٤ ، ميس ١٩٧٩) . ولقد بين زالد (١٩٦٧) ، على أن دور اعضاء مجالس الادارات هو الاتصال والتنسيق بين كل من الشركات الذين هم اعضاء فيها ، والمصادر المختلفة في المجتمع في الأمور التي تهم شركاتهم .

* رئيس جهاز الدراسات والبحوث الاستشارية لصاحب السمو أمير البلاد

والمستبع للدور التقليدي لدور مجلس الادارة يجد ان الأدبيات الادارية تبرز دورها في « وضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات الاساسية للشركة بالاضافة إلى المراقبة لاعمالها وتعيين مديرها العام » (ميس ١٩٧٢) . ولقد بدأت تلك الادبيات في اختبار مدى قيام تلك المجالس بهذا الدور حيث افرزت الدراسات نظريتين عاجلتا موضوع دور مجالس الادارة في الشركات المساهمة .

النظرية الأولى أطلق عليها «نظرية التحكم الإداري»، حيث بين أصحابها أن دور مجالس الإدارات يتصف بالسلبية وأن الإدارة التنفيذية العليا للشركة تتحكم فيه بشكل واضح، وأنه لا يخرج عن كونه وسيلة تستخدمها الإدارة التنفيذية العليا للشركة لإعطاء الصفة الشرعية لقراراتها . (كالبريت ١٩٦٧ ، ميس ١٩٧١ ، هيرمان ١٩٨١ ، فانس ١٩٨٣ ، وولفسون ١٩٨٤ ، فيفر ١٩٧٢) كما بين كتاب الادارة إن الادارة التنفيذية العليا للشركات المساهمة تمارس دورا كبيرا في التحكم الاداري . ويزداد هذا التحكم إذا تم انفصال أكبر بين مالكي الأسهم، من خلال تشتت الملكية ، وبين الإدارة التنفيذية العليا بالشركة ، حيث يصبح دور مجلس الادارة أضعف وأكثر سلبية (بيرل وينر ١٩٣٢ ، وينتر ١٩٦٤) . ولقد بين أصحاب نظرية التحكم الاداري أن سلبية مجلس الادارة ناتجة عن جهل معظم أعضاء مجالس الادارات بالأمور المتعلقة بالإدارة التنفيذية اليومية للشركات المساهمة والتي يكون فيها المدير العام أو من في مستواه أدرى من غيره بدقائق تلك الأمور مما يجعل دور مجلس الادارة الموافقة على ما يقدمه المدير من توصيات (ميس ١٩٧٢ ، ايسته ١٩٨٠) . ولما كان عضو مجلس الإدارة يعتمد على المعلومات التي يحصل عليها - عادة - من خلال مصدر واحد وهو الادارة التنفيذية العليا للشركة ، بالاضافة الى ما يرتبط به عضو مجلس الادارة من علاقات وتبادل منافع مع الادارة التنفيذية العليا للشركة فان دوره يصبح أكثر سلبية (بيكون وبروان ١٩٧٥ ، وولفسن ١٩٨٤ ، فانس ١٩٨٣) ولقد أوضح كوزنيغ (١٩٨٧) أن دور أعضاء مجلس الإدارة حسب ما تقدم به اصحاب نظرية التحكم الاداري يجعلهم يتحاشون الانتقادات المختلفة للادارة التنفيذية العليا للشركة حفاظا على مكاسبهم المادية والمعنوية المرتبطة بعضوية مجلس الادارة مما يجعل دورهم هو دور الموافق على ما تقدمه الادارات التنفيذية العليا للشركة .

أما النظرية الثانية التي عاجلت موضوع دور مجالس الادارات في الشركات المساهمة فقد اطلق عليها « نظرية الوكالة » ولقد قدمت تلك النظرية تعريفا للعلاقة بين مجلس الادارة

ومالكي تلك الشركات (حملة الأسهم) من خلال عملية تعاقد يكون فيها مجلس الادارة وكيل للمالك يرعى شؤونه ويحمي حقوقه . فنظرية الوكيل تفترض أن يكون دور مجلس الادارة هو دور المشرف ووكيل المالك الذي يراقب سلوك الادارة التنفيذية العليا ليوصلها نحو مصلحة المالك (فاما وجنس ١٩٨٣ ، وديمتر ١٩٧٢) .

ومن ثم تختلف وجهتا نظر كل من نظرية التحكم الاداري ونظرية الوكالة في أن الأولى تركز على طبيعة العلاقة بين مجلس الادارة من جهة والادارة التنفيذية العليا من جهة أخرى ، في حين تركز الأخيرة على طبيعة العلاقة بين مالكي الأسهم من جهة ومجلس الادارة من جهة أخرى . وتأتي فاعلية مجلس الادارة اذن طبقا لكل من النظريتين من خلال قدرته على مقاومة التحكم أو الاحتواء من قبل الادارة التنفيذية العليا في نظرية التحكم ، أو قدرة مجلس الادارة على تمثيل مصالح المالك بشكل لا تطفئ عليه مصالح الادارة التنفيذية العليا في نظرية الوكالة .

إن الدراسات الميدانية التي هدفت الى التأكد من صحة الافتراضات التي قدمتها نظرية التحكم الاداري والتي تبين سلبية مجالس الادارة تعتبر قليلة (كونتر ١٩٦٧ ، ميس ١٩٧٢ ، لودن ١٩٨٢) . كما أن الدراسات الميدانية التي هدفت هي الأخرى الى التأكد من صحة الافتراضات التي قدمتها نظرية الوكالة والتي تمت في منتصف الثمانينات تعتبر قليلة ايضا (بيسنجر وبتلر ١٩٨٥ ، كوزنيغ ١٩٨٧) . ومن ثم يحتاج الامر الى مزيد من الدراسات الميدانية التقييمية للتأكد من مدى صحة هذه الافتراضات .

وتعتبر دراسات الشركات المساهمة في الدول العربية بصفة عامة قليلة في مجال التنظيم والادارة (الحمود والرفاعي ١٩٨٢ ، الرفاعي والحمود ١٩٨٣ ، الكواري ١٩٨١ ، الطحيج ١٩٨٨ ، عبدالحليم والطحيج ١٩٨٩) حيث اتجهت تلك الدراسات الى دراسة دور مجلس الادارة في الشركات المساهمة الكويتية بصفة خاصة وتناولت جوانب مرتبطة ببعض الصفات والمؤهلات لأعضاء مجالس الادارات وكذلك للدوار التي يقوم بها اعضاء مجالس الادارات لتلك الشركات .

كما اتجهت بعض الدراسات في الوطن العربي إلى دراسة الشركات المساهمة بصفة عامة على نحو قانوني وذلك بمقارنة قوانين مجالس الادارات بالشركات الأمريكية والعربية والأوربية (الشمري ١٩٨٥ ، رضوان ١٩٨٣) .

وعلى الرغم من أهمية شركات القطاع المشترك في دولة الكويت ، إلا أنها لم تخضع إلا لدراسات محدودة (الطحيج ١٩٨٨) ، (عبدالحليم والطحيج ١٩٨٩) ، وهي دراسات ترمي إلى تقويم دور هذه الشركات ، والجهود المبذولة من أجل تطوير وتنمية هذا القطاع ومعالجة المشكلات التي يواجهها في الوقت الحاضر ، إضافة إلى كيفية تشكيل مجالس الإدارة في شركات ذلك القطاع ، وأسلوب أداء هذه المجالس ، ومدى فعاليتها .

ويمكن تعريف شركات القطاع المشترك بشكل عام بأنها « تلك الشركات والمؤسسات التي تزاوِل نشاطها برأس مال مشترك فيما بين الحكومة والمواطنين سواء كانوا شخصيات اعتبارية أو كانوا أفراداً أو شركات خاصة أو عامة » . ويمكن القول - وفقاً لذلك التعريف - أن أي شركة تساهم فيها الحكومة مع القطاع الأهلي بأي نسبة في رأسمالها تعتبر شركة قطاع مشترك وهي شركات مساهمة حيث تقوم الحكومة بتعيين (أو انتداب) ممثلين عنها في مجلس إدارة تلك الشركات بنسبة ما تملكه من أسهم .

واستناداً إلى ذلك التعريف ، يوجد ٧١ شركة للقطاع المشترك الكويتي في عام ١٩٨٨ تقريباً (جدول ١) .

جدول (١)
نسبة مساهمة الحكومة في رأسمال شركات
القطاع المشترك كما في نهاية عام ١٩٨٨

عدد الشركات	نسبة مساهمة الحكومة
٥	أقل من ٥٪
١	من ٥٪ إلى أقل من ١١٪
١٠	من ١١٪ إلى أقل من ٢١٪
١٥	من ٢١٪ إلى أقل من ٤١٪
٧	من ٤١٪ إلى أقل من ٥١٪
١٥	من ٥١٪ إلى أقل من ٧١٪
٦	من ٧١٪ إلى أقل من ٩١٪
١٢	من ٩١٪ إلى ١٠٠٪
٨١	المجموع

بلغت نسبة مساهمة الحكومة في رأسمال تلك الشركات نحو ٤٣,٥ ٪ (عام ١٩٨٨) ،
ولكن تختلف هذه النسبة بحسب طبيعة نشاط مجموعات شركات القطاع المشترك واهدافها
(جدول ٢) .

جدول (٢)

توزيع حصة الاستثمارات في شركات القطاع العام المشترك كما في عام ١٩٨٨
(القيمة بالدينار الكويتي)

شركات القطاع	رأس المال المصدر	نسبة مساهمة الحكومة (٪)	نصيب القطاع الحكومي	نصيب القطاع الخاص
الصناعة	٣٩ر٨٦٦ر٥١٩	٤٢,٠٥	٥٨ر٨٠٢ر٢٤١	٨١ر٠٦٤ر٢٧٨
الخدمات	٢٨٧ر٣٠٩ر٢١١	٣٠,١٤	٨٦ر٥٩٩ر٧٢٦	٢٠١ر٧٠٩ر٤٨٥
الاستثمار	١١٢٧ر٦٩٤ر٣٦١	٤٧,٠٥	٥٣٠ر٥٠٩ر٧٢٤	٥٩٧ر١٨٤ر٦٣٧
الجملة	١٥٥٤ر٨٧٠ر٠٩١	٤٣,٤٧	٦٧٥ر٩١١ر٦٩١	٨٧٩ر٩٥٨ر٤٠٠

وبصفة عامة يمكن أن تقسم شركات القطاع المشترك الى نوعين هما :

أ - قطاع مشترك يمكن أن نطلق عليه « تكتيكي » أو هو القطاع الذي نشأ نتيجة تملك الدولة
لأسهم بعض الشركات بسبب ظروف استثنائية وهو خارج عن نطاق هذه الدراسة لانه
يمثل حالة استثنائية لظروف طارئة ولكونه يخرج أيضا عن أهداف الدولة من انشاء القطاع
المشترك بصفة عامة .

ب - قطاع مشترك يمكن أن نطلق عليه « استراتيجي » حيث دخلت الحكومة كمساهم
استراتيجي في القطاعات الاساسية (القطاع الغذائي - الاستثمار - الصناعة - الخدمات)
بهدف تنفيذ اهداف القطاع المشترك ، وتدور هذه الدراسة حول هذا القطاع .

وتتمثل اهداف القطاع المشترك في الكويت بشكل عام في النواحي الآتية :

- تنمية قدرات الكوادر الوطنية في مجال ادارة الاعمال في قطاع الشركات المساهمة .

- خدمة المجتمع من خلال الاشتراك بمشاريع ليس في امكان القطاع الخاص وحدة القيام بها .
- الاستفادة من المرونة الادارية والتنفيذية التي يتمتع بها الوضع القانوني للشركات المساهمة بما يساعد على تجنب الروتين والبيروقراطية للقطاع الحكومي .
- زيادة الانتاجية وتحقيق معدل نمو سنوي مناسب ، يواكب معدل الزيادة السنوية لاحتياجات المجتمع من خلال الشكل القانوني للشركة .
- توجيه الاستثمارات لبعض المشاريع المهمة في الخارج .
- توزيع فرص المشاركة في المشاريع المربحة على أكبر عدد ممكن من المواطنين ، كما حدث عند مشاركة الحكومة لانشاء بعض البنوك وشركات التأمين .
- تهيئة الظروف المناسبة لتشجيع روح الريادة والمبادرة التجارية لدى المواطنين للاتجاه للمشروعات التجارية في شكل شركات مساهمة من خلال مساعدة الدولة لهم بالمشاركة في رأسها .
- تحقيق هامش ربح مناسب يمكن الشركات وحملة الاسهم من الاستمرارية .

ويمكن النظر الى أهمية القطاع المشترك من خلال حجم اجمالي الاستثمارات التي تساهم الدولة في رأسها حيث بلغ في عام ١٩٨٨ ، ٦٧٥ مليون دينار تمثل ٤٣,٥ ٪ من اجمالي المستثمر في تلك الشركات (جدول ٢) .

والواقع ان أهمية دراسة دور الأعضاء الحكوميين في تلك الشركات تأتي من أهمية دورهم كوكيل للمالك الذي يهيم بالدرجة الاولى تحقيق تلك الأهداف جميعها وليس بالضرورة بنسب متساوية . وتصبح مهمة عضو مجلس الادارة الحكومي الذي هو وكيل الحكومة التأكد من ان الشركة التي هو عضو فيها قد حققت الهدف أو الأهداف الأساسية للمالك ، فظنية الوكالة التي تتفق مع طبيعة دراستنا قد ركزت على ان فعالية دور عضو مجلس الادارة كوكيل تعتمد على قدرته على تفهم واضح لمنفعة المالك الذي يمثله وخبرته في اتخاذ القرار الاستراتيجي والرقابة على أعمال الادارة العليا التنفيذية ، وعليه فان هدف البحث هو محاولة تقييم دور العضو ممثل الحكومة من خلال آراء أعضاء مجالس الادارات للقطاع المشترك بهدف معرفة مدى فعاليته في القيام بدوره بصفته وكيلًا للحكومة لدى الشركة . وهل أفرزت الممارسات الفعلية لعضو مجلس

الادارة الحكومي مقارنة بعضو القطاع الاهلي ادوارا محددة له ثم محاولة تفسير نتائج الدراسة وتقديم التوصيات التي من شأنها التأكيد على فعالية دور العضو الحكومي بصفته وكيلًا للمالك (الحكومة) .

منهج الدراسة :

اعتمد منهج الدراسة على أربع خطوات أساسية متدرجة ومتكاملة تسهم في تحقيق هدف

الدراسة هي :

الخطوة الأولى :

ان تحديد « هوية » القطاع المشترك يعتبر مدخلا ضروريا للتوصل الى الأسلوب المناسب لادارة وتوجيه ذلك القطاع لتحقيق اهدافه . واذا تعذر معرفة تلك « الهوية » فانه يصبح من الصعب تقييم ومتابعة مدى ما يحققه القطاع المذكور من أهدافه ، وبالتالي صعوبة وضع تخطيط سليم وبرامج واضحة ومستقبلية لذلك القطاع .

وتعد مشكلة تحديد « الهوية » من أهم المشكلات التي تواجه الباحثين والمهتمين بالقطاع المشترك ، بما يترتب على ذلك من ضرورة الاتفاق على تعريف عملي لماهية الشركات التي تدخل ضمن فلسفة ونطاق القطاع المشترك .

وليس ثمة شك أن تحديد ماهية القطاع المشترك تعتبر أولى الخطوات الاساسية للقيام بأي دراسة لهذا القطاع ، ويمكن اعتبار حصة كل من الحكومة والقطاع الاهلي في رأس مال الشركة المعيار السليم لتحديد ماهية القطاع المشترك . فمن الملاحظ ان الحكومة تساهم في ٧١ شركة مساهمة تتراوح نسبة مساهمتها بين أقل من ٥٪ في خمس شركات وأكثر من ٩١٪ في ١٢ شركة فهل تعتبر جميع هذه الشركات شركات قطاع مشترك ؟ ان الاجابة المنطقية تكون بالنفي حيث معيار المشاركة المتوازنة لا يتحقق اذا كانت حصة أحد الطرفين كبيرة جدا على حساب الطرف الآخر . ومن ثم فان الخطوة الأولى في تحديد ماهية القطاع المشترك هي نسبة الملكية لرأس مال كل من القطاع الحكومي والأهلي .

ولما كان القانون التجاري قد حدد نسبة التمثيل بنسبة الملكية لرأس المال ، فاننا يمكن اعتبار حدود النسبة التي تساوى فيها الملكية المشتركة للقطاعين هي المعيار السليم الذي يمكن

أن يستند عليه في تعريف تلك الشركات : ولأن التساوي الكامل لكل من القطاعين يعتبر صعباً عملياً فيمكن اعتبار نسبة المساهمة المتقاربة مع تفاوت بسيط في صالح أحد القطاعين المعيار المناسب لتحديد القطاع المشترك . ولقد اعتبر الباحث ان امتلاك أحد القطاعين نسبة ٤٧٪ من رأس المال كحد أدنى أو ٥٣٪ كحد أقصى وامتلاك الآخر النسبة الأخرى يجعل الشركة شركة قطاع مشترك لأن ذلك يجعل عدد اعضاء مجلس الإدارة مكونا بنسب متقاربة .

وإذا أخذنا هذا التعريف كمقياس لتحديد شركات القطاع المشترك التي تسعى الحكومة فيها الى تحقيق أهداف هذا القطاع يكون عدد الشركات التي ينطبق عليها هذا المعيار من شركات ما يطلق عليه القطاع المشترك هو ١٤ شركة مساهمة فقط من أصل ٧١ شركة مساهمة تساهم فيها الحكومة في رأسها بنسب متفاوتة .

الخطوة الثانية :

تبدأ الخطوة الثانية من منهج الدراسة بتقسيم شركات القطاع المشترك حسب تعريفنا السابق (١٤ شركة) الى قطاعات فرعية متجانسة على ضوء انشطتها وأهدافها . اذ من الملاحظ أن تلك الشركات موزعة على القطاعات الآتية : البنوك، التأمين، الاستثمار، العقار، الأغذية، الخدمات، الصناعة . ونظرا لتشابه شركات البنوك والاستثمار والتأمين والعقار اقتصاديا تم جمعها في قطاع واحد أطلق عليه « قطاع الاستثمار »، ونظرا لتشابه قطاع الخدمات والأغذية فلقد تم جمعها في قطاع واحد أطلق عليه «قطاع الخدمات»، أما قطاع الصناعة فقد ترك كما هو وسمي «بقطاع الصناعة» .

وعليه تتكون الشركات التي تساهم فيها الحكومة بشكل مباشر أو غير مباشر بناء على ذلك من ثلاثة قطاعات هي الاستثمار والخدمات والصناعة ، وإذا حللنا توزيع المثلين الحكوميين في تلك القطاعات كما يوضحه (جدول ٣) الخاص بتوزيع ممثلي الحكومة في تلك القطاعات ككل ، و (جدول ٤) الخاص بتوزيع ممثلي الحكومة في تلك القطاعات في شركات القطاع المشترك نلاحظ ما يلي :

جدول (٣)
عدد الممثلين الحكوميين ونسبتهم في كل قطاع ككل
من شركات القطاع المشترك بنهاية عام ١٩٨٨

شركات القطاع	حكومي		خاص		المجموع	
	عدد	نسبة (%)	عدد	نسبة (%)	عدد	نسبة (%)
الخدمات	٧٧	٤٠	٧٨	٦٠	١٥٥	١٠٠
البنوك والاستثمار	١٠٩	٤٢	١٥٣	٥٨	٢٦٢	١٠٠
الصناعة	٣٤	٤١	٤٩	٥٩	٨٣	١٠٠
المجموع	٢٢٠	٤٤	٢٨٠	٦٦	٥٠٠	١٠٠

جدول (٤)
عدد الممثلين الحكوميين ونسبتهم حسب تعريف كل قطاع
من شركات القطاع المشترك بنهاية عام ١٩٨٨

شركات القطاع	حكومي		خاص		المجموع	
	عدد	نسبة (%)	عدد	نسبة (%)	عدد	نسبة (%)
الخدمات	٢٠	٥٦	١٦	٤٤	٣٦	١٠٠
الاستثمار	٢٩	٥٧	٢٢	٤٣	٥١	١٠٠
الصناعة	٧	٥٦	٩	٤٤	١٦	١٠٠
المجموع	٥٦	٥٦	٤٧	٤٤	١٠٣	١٠٠

— أنه في حين يمثل الأعضاء الحكوميون نسبة ٥٠٪ من أعضاء مجالس إدارات قطاع الخدمات بشكل عام ، فانهم يمثلون نسبة ٥٦٪ من أعضاء مجالس إدارات شركات القطاع المشترك في نفس القطاع .

— أنه في حين يمثل الأعضاء الحكوميون نسبة ٤٢٪ من أعضاء مجالس إدارات قطاع الاستثمار بشكل عام فانهم يمثلون نسبة ٥٧٪ من أعضاء مجالس إدارات شركات القطاع المشترك في نفس القطاع .

— أنه في حين يمثل الأعضاء الحكوميون نسبة ٤١٪ من أعضاء مجالس إدارات قطاع الصناعة بشكل عام فانهم يمثلون نسبة ٥٦٪ من أعضاء مجالس إدارات شركات القطاع المشترك في نفس القطاع .

وبصفة اجمالية فإن أعضاء مجالس الادارات الحكوميين بالشركات المساهمة بصفة عامة يمثلون في المتوسط نسبة ٥٦٪ من أعضاء مجالس الادارات ويمثل ممثلو القطاع الأهلي في المتوسط ٤٤٪ . أما في القطاع المشترك حسب تعريف الباحثين فإن ٥٥٪ حكوميون و ٤٥٪ ممثلون للقطاع الأهلي .

الخطوة الثالثة :

وتمثلت الخطوة الثالثة في اعداد أداة للدراسة حيث تكونت أداة الدراسة من استقصاء تتضمن مجموعة أسئلة موزعة على الأقسام الآتية :

القسم الاول : اهتم بمعرفة رأي عضو مجلس الادارة بنسبة التحقق للأهداف المختلفة للشركة وقد حددت ثلاثة أهداف رئيسية الهدف الأول نسبة الربحية . والهدف الثاني تنمية الكوادر الوطنية ، والهدف الثالث معدل النمو السنوي . وسئل العضو فيما اذا كان يعتقد ان شركته قد حققت نسبة أقل أو أكثر من ٥٠٪ من تلك الأهداف الثلاثة . وتعتبر هذه الأهداف الثلاثة جزءاً من أهداف القطاع المشترك ، ولقد تركت الأهداف الأخرى ولم تذكر لأنها تعتبر محققة بانشاء الشركة ذاتها في شكل شركة مساهمة مشتركة . فمثال على ذلك فان هدف الاستفادة من المرونة الادارية تحققت بانشائها لشكل شركة مساهمة ، وخدمة المجتمع بالاشتراك بمشاريع ليس في امكان القطاع الخاص وحده انشاؤها قد تتحقق بانشاء الشركة. وبما في ذلك الأهداف الأخرى التي ذكرت سابقا .

القسم الثاني : وقد اهتم القسم الثاني من الاستقصاء بأمور مرتبطة بدور عضو مجلس الادارة الحكومي وكان مكونا من أسئلة مرتبطة برأي عضو مجلس الادارة سواء الحكومي أو الأهلي بالدور الذي يقوم به الأعضاء الحكوميين والأهليين بمجلس الادارة والذي أعطيت له جمل مثل « ... يقوم ممثلو الحكومة في الشركة التي أنا عضو في مجلس ادارتها بمتابعة وتنسيق الاجراءات الادارية لدى الجهات الحكومية ... » فهذه العبارة والعبارات الأخرى الشبيهة هي نتائج ما توصلت اليه دراسة الطحيج ١٩٨٨ ، عبدالحليم والطحيج ١٩٨٩ .

وطلب من العضو الإجابة بنعم، أو بلا، وأسئلة مرتبطة بما إذا كانت هناك لقاءات أو دورات بين عضو مجلس الادارة الحكومي (الوكيل) وأي جهة حكومية والمالك . وبرأيه فيما اذا كانت هناك جهة حكومية تشرف وتنسق بين شركات القطاع المشترك . وقد وضعت جميع العبارات بحيث تكون الاجابة بنعم أو بلا .

وقد استعان الباحث في وضع صيغ عبارات الاستقصاء بخمسة من رجال أعمال لم يشتركوا في الدراسة واثنين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت وعدلت بعض الصياغات حتى أصبح الاستقصاء بشكله النهائي .

الخطوة الرابعة :

قام الباحث بعقد عدة لقاءات مع بعض أعضاء مجالس ادارات الشركات الحكوميين والأهليين الذين استجابوا للاستقصاء بعد وصول الاستقصاء اليهم وتكوين الرأي المبدئي لنتائج الدراسة . ولقد تم الاجتماع بعدد ١٣ من الأعضاء الحكوميين وعدد ٧ من الأعضاء الاهليين وكان محور اللقاءات هو نتائج الاستقصاء ورغبة من الباحث أن يكون هذا الحوار مكتملا لنتائج الاستقصاء .

عينة الدراسة :

اعتبرت جميع شركات القطاع المشترك المعرفة حسب تعريف الباحث، عينة البحث، وأرسل الاستقصاء الى جميع أعضاء مجالس الادارات الحكوميين ومثلي القطاع الأهلي . فلقد تم ارسال ٣٦ استقصاء الى أعضاء مجالس ادارات الشركات المساهمة في قطاع الخدمات ٢٠ عضوا يمثلون الحكومة حيث استجاب ١٤ عضوا يمثلون ٧٠٪ منهم و ١٦ عضوا يمثلون القطاع الأهلي حيث استجاب ١٣ عضوا يمثلون ٨١٪ منهم . كما تم ارسال ٥١ استقصاء الى أعضاء مجالس

ادارات الشركات المساهمة في قطاع الاستثمار ، ٢٩ عضوا يمثلون الحكومة حيث استجاب ١٧ عضوا يمثلون ٥٩٪ منهم ٢٢ عضوا يمثلون القطاع الأهلي حيث استجاب ١٢ عضوا يمثلون ٥٥٪ منهم . كما تم ارسال ١٦ استقصاء الى أعضاء مجالس الادارات في قطاع الصناعة حيث استجاب ٥ أعضاء حكوميين يمثلون نسبة ٧١٪ من مجموع الأعضاء الحكوميين و ٣ أعضاء من القطاع الأهلي يمثلون ٣٣٪ من مجموع الأعضاء الأهلين في تلك القطاع . وبصفة اجمالية كانت استجابة الأعضاء الحكوميين للقطاعات الثلاثة تمثل ٨٢٪ وكانت استجابة الأعضاء الأهلين للقطاعات الثلاثة تمثل ٤٩٪ .

نتائج الدراسة :

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج نعرضها فيما يلي :

أولا : في مجال تحقيق أهداف القطاع المشترك الأساسية :

هدف الربحية :

— يرى ٤٧٪ من أفراد العينة ككل أن الشركات قد حققت أكثر من ٥٠٪ من أهدافها في مجال الربح . ولم يتفق ممثلو القطاع الأهلي في الشركات ككل على نسبة تحقيق الربح ، ففي حين يعتقد نصفهم أن الشركات حققت أقل من ٥٠٪ من أهدافها في مجال الربح ، يعتقد النصف الاخر أن الشركات قد حققت أكثر من ٥٠٪ أما ممثلو الحكومة فيعتقد ٥٦٪ منهم أن الشركات قد حققت أكثر من ٥٠٪ من هدف الربحية .

— وإذا أخذنا القطاعات النوعية ، فإن ٥٦٪ من أعضاء مجلس الادارة في قطاع الاستثمار يعتقدون أن الشركات قد حققت أكثر من ٥٠٪ من أهدافها أما في قطاع الخدمات فإن ٧٢٪ منهم يعتقدون أن الشركات قد حققت أكثر من ٥٠٪ من أهدافها ، أما في قطاع الصناعة فإن ٣٥٪ منهم يعتقدون أن الشركات قد حققت أكثر من ٥٠٪ من أهدافها ، مما يشير إلى أن قطاع الصناعة أقل القطاعات النوعية تحقيقا لهدف الربحية ، ويرجع هذا الى طبيعة الاستثمار في هذا القطاع .

هدف تنمية الكوادر الوطنية :

— يرى ٥٩٪ من أفراد العينة ككل أن الشركات قد حققت أقل من ٥٠٪ من أهدافها في مجال تنمية الكوادر الوطنية ، ولم يتفق ممثلو القطاع الأهلي في الشركات ككل على نسبة تحقيق هذا

الهدف، ففي حين أن ٥٤ر٥٪ منهم يرون أن نسبة تحقيق الهدف أقل من ٥٠٪، يرى ٤٥,٥٪ أن النسبة أكثر من ٥٠٪. أما عملي الحكومة فيرى ٦٣,٤٪ منهم أن الهدف قد تحقق بنسبة أقل من ٥٠٪ بينما يرى ٣٦,٦٪ منهم أن نسبة تحقيق الهدف أكثر من ٥٠٪.

— وإذا أخذنا القطاعات النوعية نجد أن ٦٠٪ من أعضاء مجالس الإدارات في قطاع الاستثمار يرون أن الشركات قد حققت نسبة أقل من ٥٠٪ في هذا المجال بينما يرى ٧٢٪ من أعضاء مجالس الإدارات في قطاع الخدمات أن الشركات قد حققت نسبة أقل من ٥٠٪، بينما يرى ٥٠٪ من أعضاء مجالس الإدارات في قطاع الصناعة أن الهدف قد تحقق بنسبة أقل من ٥٠٪.

هدف تحقيق معدل النمو السنوي :

— أما في مجال معدل النمو السنوي فإن ٥٩٪ من أعضاء مجالس الإدارات في الشركات ككل يرون أن الهدف في هذا المجال قد تحقق بنسبة أقل من ٥٠٪. ولقد بين ٤٠٪ من القطاع الأهلي، ٤٢٪ من القطاع الحكومي أن الشركات قد حققت نسبة أكثر من ٥٠٪ في هذا المجال.

— وإذا أخذنا القطاعات النوعية فإن ٤٤٪ من أعضاء مجالس الإدارات في قطاع الاستثمار يرون أنه قد تحققت نسبة أقل من ٥٠٪ في هذا المجال بينما يرى ٦١٪ من أعضاء مجالس الإدارات في قطاع الخدمات أن الهدف في هذا المجال قد تحقق بنسبة أقل من ٥٠٪ في حين أن ٧٥٪ من أعضاء مجالس الإدارات في قطاع الصناعة يرون أن الهدف قد تحقق بنسبة أقل من ٥٠٪.

هذا ويبين الجدول رقم (٥) آراء أعضاء مجالس الإدارات الحكومية والأهلية موزعين حسب القطاعات ونسبة عدد الذين يعتقدون أن الهدف قد تحقق بنسبة أقل أو أكثر من ٥٠٪.

جدول (٥)
آراء أعضاء مجالس إدارات شركات القطاع المشترك
في تحقيق أهداف القطاع المشترك كما في نهاية عام ١٩٨٨

القطاعات النوعية					البيانات لكل					
قطاع الصناعة	قطاع الأغذية	قطاع الخدمات والأغذية	قطاع الاستثمار	قطاع النقل	قطاع حكومي	قطاع المواصلات	قطاع الاتصالات	قطاع الخدمات	قطاع المرافق	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
٣٥ر٠	٦٥ر٠	٧٢ر٢	٣٧ر٨	٥٦ر٠	٤٤ر٠	٥٦ر١	٤٣ر٩	٥٠ر٠	٥٠ر٠	الربح
٥٠ر٠	٥٠ر٠	٣٧ر٨	٧٢ر٢	٤٠ر٠	٦٠ر٠	٣٦ر٦	٦٢ر٤	٤٥ر٥	٥٤ر٥	تنمية الكوادر الوطنية
٧٥ر٠	٧٥ر٠	٣٨ر٩	٦١ر١	٥٦ر٠	٤٤ر٠	٤١ر٥	٥٨ر٥	٤٠ر٩	٥٩ر١	معدل نمو سنوي

وتشير النتائج أن شركات القطاع المشترك لم تحقق هدفي تنمية الكوادر الوطنية ومعدل النمو السنوي بالدرجة المطلوبة، مما يشير الى قلة فاعلية الأعضاء الحكوميين في توجيه مجالس الادارة ودفعها نحو تحقيق هذين الهدفين الأساسيين للقطاع المشترك بنفس الدرجة التي تسعى الى تحقيق هدف الربحية ، وهو هدف أساسي من أسباب تعيين ممثلين حكوميين حتى لا يفقد القطاع المشترك فلسفته وأهدافه ويفرغ من مضمونه .

ثانيا : دور عضو مجلس الإدارة الحكومي :

كما أسفرت الدراسة عن مجموعة من الحقائق فيما يختص بدور عضو مجلس الادارة الحكومي في الوقت الحالي تتمثل فيما يلي :

— يرى ٦٢٪ من مجموع أفراد العينة ككل أن هناك أدوار محددة وواضحة يقوم بها ممثل القطاع الحكومي ، حيث أظهر الاستقصاء أن ٥٥٪ من أعضاء مجالس الادارات الممثلين للقطاع الأهلي و ٦٩٪ من أعضاء مجالس الادارات الحكوميين موافقون على هذه الجملة .

— يرى ٦٢٪ من مجموع أفراد العينة ككل يمثلها ٤٦٪ من ممثلي القطاع الأهلي و ٧٨٪ من ممثلي القطاع الحكومي أن دور ممثل الحكومة هو نقل المشكلات التي تعاني منها الشركات الى مسامع الجهات الحكومية .

— يرى ٥١٪ من مجموع أفراد العينة ككل يمثلها ٤٦٪ من ممثلي القطاع الأهلي و ٥٧٪ من ممثلي القطاع الحكومي أن دور ممثلي الحكومي بجانب نقل المشكلات التي تعاني منها الشركات الى مسامع الجهات الحكومية يقوم بمتابعة وتنسيق الاجراءات الادارية لدى الجهات الحكومية .

— يرى ٢٤٪ من مجموع أفراد العينة ككل يمثلها ٢٢٪ من ممثلي القطاع الأهلي و ٢٦٪ من ممثلي الحكومة أن هناك دورات تدريبية تقوم بها الحكومة ممثلة بالهيئة العامة للاستثمار للأعضاء الحكوميين لشركات القطاع المشترك .

ثالثا : دور الأعضاء الأهليين :

كما أبرزت الدراسة دور الأعضاء الأهليين في مجلس الادارة ، وهو الدور الذي يتضاءل أمامه ويتوارى منه دور الأعضاء الحكوميين ويتمثل هذا الدور فيما يلي :

— يرى ٨٠,٥٪ من مجموع أفراد العينة ككل يمثلها ٧٣٪ من ممثلي القطاع الأهلي و ٨٨٪ من

ممثلي القطاع الحكومي أن وجود أعضاء ممثلين للقطاع الأهلي والحكومي يساهم في تحقيق أهداف الشركة .

— يرى ٨٥,٥٪ من مجموع أفراد العينة ككل ، يمثلها ٩١٪ من ممثلي القطاع الأهلي و ٧٦٪ من ممثلي القطاع الحكومي أن عضو مجلس الإدارة الممثل للقطاع الأهلي يقوم بدور تطوير وسائل الاستثمار المحلي وإيجاد الفرص البديلة التي تواجهها شركات القطاع المشترك .

— يرى ٩٤٪ من مجموع أفراد العينة ككل و ١٠٠٪ من ممثلي القطاع الأهلي و ٨٨٪ من ممثلي القطاع الحكومي أن عضو مجلس الإدارة الممثل للقطاع الأهلي يقوم بدور الخبير في النواحي المالية والفنية والتجارية وأحوال السوق في أمور كثيرة تخدم اتخاذ القرار لشركات القطاع المشترك .

رابعا : التنسيق بين شركات القطاع المشترك :

— يرى ٥٢٪ من مجموع أفراد العينة ككل يمثلها ٣٦٪ من ممثلي القطاع الأهلي و ٦٨٪ من ممثلي القطاع الحكومي أن هناك لقاءات مهنية بين الحكومة ممثلة بالهيئة العامة للاستثمار والأعضاء الحكوميين لشركات القطاع المشترك

— يرى ٥٤,٥٪ من مجموع العينة ككل يمثلها ٥٠٪ من ممثلي القطاع الأهلي ، ٥٨,٥٪ من ممثلي الحكومة أن الهيئة العامة للاستثمار تقوم بدور الاشراف والتنسيق فيما بين شركات القطاع المشترك .

— يرى ٦٣٪ من مجموع العينة ككل يمثلها ٦٤٪ من ممثلي القطاع الأهلي ، و ٦١٪ من ممثلي الحكومة أنه لا يوجد تنسيق فيما بين اختصاصات وممارسات شركات القطاع المشترك ككل .

— يرى ٧٤٪ من مجموع أفراد العينة ككل يمثلها ٧٧٪ من ممثلي القطاع الأهلي و ٧١٪ من ممثلي الحكومة انه لا يوجد تنسيق فيما بين اختصاصات وممارسات داخل كل قطاع من شركات القطاع المشترك .

— يرى ٦٦٪ من مجموع أفراد العينة ككل يمثلها ٦٨٪ من ممثلي القطاع الأهلي و ٦٤٪ من ممثلي الحكومة أنه لا يوجد تنسيق فيما بين اختصاصات وممارسات شركات القطاع المشترك بين كل القطاعات المختلفة .

تحليل النتائج :

على ضوء تحليل نتائج الاستقصاء ، وما أسفرت عنه لقاءات الباحث مع عدد من أعضاء مجالس الإدارة ، أمكن التوصل الى مجموعة من الحقائق والنتائج التي تكشف عن مدى فعالية ودينامكية الأعضاء الحكوميين في مجالس ادارات شركات القطاع المشترك . وتتلخص هذه الحقائق والنتائج فيما يأتي :

من الواضح أن هناك تبايناً وعدم اتفاق بين أعضاء مجالس الادارات فيما حققته الشركات من أرباح أو نسبة ما حققته بالمقارنة بما هو مطلوب تحقيقه . وقد يرجع هذا التباين الى أسباب كثيرة منها ما قد يرجع الى منهج البحث ذاته الذي ينظر الى القطاع المشترك كوحدة متكاملة أو كل قطاع على حده في حين ينظر كل عضو للشركة فقط . ومنها ما يرجع الى عدم معرفة عضو مجلس الادارة للنسبة ذاتها . وأنه من المفيد أن تقارن بين وجهتي نظر كل من ممثلي الحكومة وممثلي القطاع الأهلي فنجد أن هذا التباين موجود بين كل من الممثلين وحتى بين ممثلي كل جهة على حده . وهذه النتيجة متطابقة فيما توصل اليه الطحيج (١٩٨٨) لدراسة القطاع المشترك لأعضاء مجالس الادارات للشركات في سنة ١٩٨٣ . فعلى الرغم من مضي ٥ سنوات على دراسة الطحيج فما زالت المشكلة موجودة . وقد يكون هذا التباين راجعاً الى عدم وجود أهداف محددة وموضوعه سلفاً ليبي عليها مجلس الادارة قراراته ويسعى لتحقيقها أو قد لا يكون هناك بيانات كاملة لدى مجلس الادارة عما تحققه الشركة من أرباح فعلاً . هذا التباين يتضح بالنسبة لهدف الربحية وهدف معدل النمو السنوي أما الهدف الثالث وهو تنمية الكوادر الوطنية فلقد جاءت اجابات الأعضاء في عينة الدراسة متشابهة لأعضاء مجالس الادارات لسنة ١٩٨٣ في دراسة الطحيج (١٩٨٨) . وعلى الرغم من أن هذا الهدف بالذات من الأهداف المهمة للقطاع المشترك فإن تدني نسبة تحقيق هذا الهدف تحتاج الى تفسير بالرغم أن الشركات تحت الدراسة تكون الأغلبية فيها لأعضاء مجالس الادارات الممثلين للحكومة . وقد يكون التفسير هو ما كشفت عنه الدراسة عند تحديد عدد الأعضاء الأهلين الذي اتسم بالإيجابية والقدرة على التطوير واتخاذ القرار يعني أن القوة المحركة ليست الأغلبية الصامتة بل هي الأقلية الفاعلة أي القطاع الأهلي الذي قد يتعارض تحقيق هذا الهدف مع أهدافه الأخرى . ومن ثم تكشف هذه النتيجة عن قلة مدى فعالية الأعضاء الحكوميين في توجيه مجالس الادارات نحو تحقيق هذا الهدف الوطني الذي يعتبر ركيزة من ركائز سياسة الدولة في تعديل التركيبة السكانية من خلال تنمية الكوادر الوطنية لتحل محل العمالة الوافدة .

ان المحصلة النهائية لتفسير نتائج تلك الأهداف أن تلك الأهداف التي وضعها الباحث كأهداف استراتيجية للقطاع المشترك ليست بالضرورة هي الأهداف الحقيقية لتلك الشركات . على سبيل المثال لا تزال نسبة العمالة الكويتية في القطاع المشترك متدنية جدا حيث تبلغ ٥,٨٧ فقط كما يوضحه (جدول ٦) . ونظرا لما أبرزته النتائج من انعدام التنسيق بين ممثلي الحكومة من جهة والانطباع عما يجب أن يقوم به ممثل كل جهة فلقد ترك للعضو ممثل الحكومة أن يكون وكيلا للشركة عند الحكومة وليس وكيلا للحكومة عند الشركة وقد يكون سبب ذلك قصر التنسيق بين الحكومة وعضو مجلس الادارة الحكومي .

جدول (٦)

عدد العاملين في شركات القطاع المشترك عام ١٩٨٨
حسب القطاع والجنسية (كويتي وغير كويتي)

نسبة العمالة الكويتية إلى الإجمالي (%)	عدد العاملين			
	اجمالي	غير كويتي	كويتي	شركات القطاع
٢٢٧	٣٨٢٧	٣٨٤٠	٨٧	الصناعة
٧٤٧	١٢٦١٢	١٢١٠٧	٥٠٥	الخدمات
٦٨٢٠	٢٨٣٠	٢٢٩١	٥٣٩	الاستثمار
٥٨٧	١٩٢٦٩	١٨٢٣٨	١١٣١	الإجمالي

تبين النتائج وتؤكد على ما توصل اليه الباحثون في هذا المجال من أن هناك تبيانا في الأدوار بين ممثل القطاع الحكومي الذي يلعب دور الوسيط والوكيل للشركة لدى الحكومة وبين دور ممثل القطاع الأهلي الذي يقوم بدور الخبير في النواحي المالية والفنية والتجارية ومتخذ القرار الفعلي في ادارة أمور الشركة ووكيلا جيدا للمالكين والمحرك الحقيقي لشركات القطاع المشترك . ومن ثم أصبحت شركات القطاع المشترك لا تختلف في أهدافها أو توجهاتها عن شركات القطاع الأهلي إذ أن قلة فعالية ممثلي الحكومة أعطت الفرصة لممثلي القطاع الأهلي للسيطرة على مجالس الادارات وتوجيهها وفقا لتطلعاتهم وأهدافهم .

ولنا أن نتساءل وكيف يمكن معالجة هذا الوضع ؟! ان الاجابة عن ذلك تكمن في ضرورة تأكيد على ما تطرقت إليه نظرية الوكيل في أن عضو مجلس الادارة الممثل للحكومة يجب أن اخذ دوره كوكيل للمالك بضرورة أكثر ايجابية مما يزيد من فعاليته وقدرته على توجيه مجلس الادارة نحو تحقيق الأهداف الأساسية حتى تتحقق للقطاع المشترك هويته المنفردة عن القطاع لأهلي . ويتم ذلك من خلال الاجراءات الآتية :

- ضرورة وضع خطة مبرمجة على مستوى شركات القطاع المشترك تحدد الفترة الزمنية لتحقيق أهداف هذا القطاع خاصة في مجالات محددة مثل الربحية ، تنمية الكوادر البشرية الوطنية ، معدل النمو السنوي ، يزود بها ممثل الحكومة ويكون دوره التأكد من أن اتجاه الشركة يسير في هذا المجال . وتكون هذه الخطة بمثابة وثيقة عمل يسعى مجلس الادارة الى تحقيقها ، ويتولى ممثل الحكومة متابعة تنفيذها .

١ - وضع معايير مقننة لاختيار الأعضاء الممثلين للحكومة في شركات القطاع المشترك وبأتي في مقدمة هذه المعايير:

- أن يكون تخصص العضو الممثل للحكومة من نفس تخصص مجال عمل الشركة التي يمثل الحكومة فيها . والهدف من هذا المعيار أن يكون أكثر ايجابية وموضوعية عندما تعرض للمناقشة موضوعات فنية تحتاج إلى خلفية علمية . ومن ثم لا يدع للآخرين فرصة التأثير والاحتواء .

- أن يكون شخصية تتمتع بقدرة على المناقشة الموضوعية والاقناع حتى يكون موصلاً جيداً لوجهة نظر الحكومة فيما يخص أعمال وأهداف الشركة ، وضابطاً لحركة مجلس الادارة في المسار الصحيح بما يحقق الأهداف التي تسعى الحكومة الى تحقيقها من خلال مشاركتها في القطاع المشترك .

- اعداد دورات تأهيلية تنويرية للأعضاء الذين سيمثلون الحكومة في الشركات بحيث يكون اجتياز هذه الدورات بنجاح المبرر الرئيسي للاختيار . وتهدف هذه الدورات الى :

- دعم قدرة المشاركين في الدورة على الحوار الموضوعي والاقناع والقدرة على اتخاذ القرار .

- توضيح أبعاد سياسة الحكومة من القطاع المشترك والأهداف التي يجب أن تعطى لها الأولوية في خطة الشركات .

- التأكيد على أن دور ممثل الحكومة هو دور الوسيط المنشط والايجابي بين الحكومة والشركة .

٤ - ضرورة عقد لقاءات دورية بين الحكومة والأعضاء الحكوميين لمتابعة أعمال هذه الشركات والتشاور فيها يبرز من معوقات أو مشكلات تحد من تحقيق الأهداف الأساسية للشركة .

المراجع العربية والأجنبية

ولا : المراجع العربية :

- (١) الحمود، موزي عبدالعزيز بالاشتراك مع رفاعي، محمد رفاعي ؛ الملامح الأساسية للإدارة العليا في قطاع الأعمال الكويتي وعلاقتها بسلوك اتخاذ القرارات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الاول، السنة العاشرة، مارس ١٩٨٢ .
- (٢) الحمود، موزي عبدالعزيز بالاشتراك مع رفاعي، محمد رفاعي : دور مجلس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية بين البصير النظري وواقع الممارسة، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد الخامس والثلاثون، السنة التاسعة، يوليو ١٩٨٣ .
- (٣) موسى، أحمد محمد، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال، دار النهضة، القاهرة ١٩٨٣ .
- (٤) رضوان، أبوزيد، الشركات التجارية في القانون الكويتي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة ١٩٧٨ .
- (٥) الطحيح، سالم مرزوق، دور الأعضاء الحكوميين المشاركين في مجالس إدارات الشركات المساهمة الكويتية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ٥٤ السنة الرابعة عشرة، أبريل ١٩٨٨، ص ٢٩ - ٤٥ .

انيا : المراجع الأجنبية :

- 1 - Abdel-Halim A., and Al-Tuhaih S.
"In Search of a New Form of Management: The case of the Joint Sector in Kuwait." International Studies of Organization and Management, Vol. 19, No. 2, pp. 38-57.
- 2 - Alchian, Armen A., and Harold Demsetz
1972 "Production, information costs and economic organization." American Economic Review, 62: 777-795.
- 3 - Allen, Michael P.
1974 "The structure of interorganizational elite cooplation: Interlocking directorates." American Sociological Review, 39: 393-406.
- 4 - Bacon, Jeremy, and James K. Brown
1975 Corporate Directorship Practices: Role, Selection and Legal Status of the Board. New York: Conterence Board.
- 5 - Baysinger, Barry D., and Carl P. Zeithaml
1985 "A contingency approach to diversification and board composition: Theory and empirical evidence." paper presented at the Annual Meetings of the Academy of Management, San Diego. August.
- 6 - Berle, Adolph A. Jr., and Gardiner C. Means
1932 The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan.
- 7 - Domhoff, William G.
1969 Who Rules America? Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 8 - Estes, Robert M.
1980 "Corporate governance in the courts." Harvard Business Review, 58 (July-August): 50-58.
- 9 - Fama, Eugene F., and Michael C. Jensen
1983 "Separation of ownership and control." Journal of Law and Economics, 26: 301-325.

- 10 – Calbraith, John K.
1967 *The New Industrial State*. New York: New American Library.
- 11 – Herman, Edward S.
1981 *Corporate Control, Corporate Power*. New York: Cambridge University Press.
- 12 – Koontz, Harold
1967 *The Board of Directors and Effective Management*— New York: McGraw–Hill.
- 13 – Kosnik, Rita D.
1987 “Greenmail: A Study of Board performance in Corporate Governance.” *Administration Science Quarterly*, 32: 163–185.
- 14 – Louden, J. Keith
1982 *The Director: A Professional’s Guide to Effective Board Work*. New York: American Management Association.
- 15 – Mace, Miles LaGrange
1971 *Directors: Myth and Reality*. Boston: Harvard University Press.
- 16 – Mills, C. Wright
1956 *The Power Elite*. London: Oxford University Press.
- 17 – Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik
1978 *The External Control of Organizations: A Resource– Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- 18 – Vance, Stanley C.
1964 *Boards of Directors: Structure and Performance*. Eugene, OR: University of Oregon Press.
- 19 – Vance, Stanley C.
1983 *Corporate Leadership: Boards, Directors and Strategy*. New York: McGraw–Hill.
- 20 – Winter, Sidney G.
1964 “Economic natural selection and the theory of the firm.” *Yale Economic Essays*, 4: 225–231.
- 21 – Wolfson, Nicholas
1984 *The Modern Corporation: Free Market Versus Regulation*. New York: McGraw–Hill.
- 22 – Zald, Mayer N.
1967 “Urban differentiation, characteristics of boards of directors and organizational effectiveness.” *American Journal of Sociology*, 73: 261–272.