

دور الأعضاء الحكوميين المشاركين في مجالس إدارات الشركات المساهمة الكويتية

— دراسة ميدانية —

د. سالم مرزوق الطحيج*

مقدمة :

تعتبر فكرة إنشاء الشركات التي تساهم الحكومة في رأسمالها فكرة رائدة على المستوى المحلي . وهذه الفكرة التي بدىء بتطبيقها في أوائل الستينات ، تهدف أساسا إلى إيجاد صيغة ملائمة لقيام الدولة بتحقيق أهداف اجتماعية ، واقتصادية ، وسياسية ، من خلال مؤسسات تشترك في ملكيتها وتشكل مجالس إدارتها من ممثلين من القطاعين الحكومي والأهلي .

وتدل الإحصاءات المتوفرة على أن قيمة إجمالي إستثمارات الشركات التي تساهم الدولة في رأسمالها قد بلغ ٩٤٥٥ مليون دينار كويتي في عام ١٩٨٣ م ، ومنها نحو ٤٤٠ مليون دينار للمساهمة الحكومية . كما وتبلغ قيمة إجمالي رأسمال هذه الشركات حوالي ٦٢٣٤ مليون دينار (وزارة التخطيط ، ١٩٨٥) .

ويبين الجدول التالي رقم (١) حجم إستثمارات الحكومة في هذه الشركات موزعة حسب القطاعات الاقتصادية المختلفة كما يبين نسبة مساهمة الحكومة في رأسمال هذه الشركات حسب القطاعات الاقتصادية .

(٥) رئيس جهاز الدراسات والبحوث الاستشارية مكتب صاحب السمو أمير البلاد .

جدول رقم (١)

حجم إستثمارات الحكومة في الشركات المساهمة الكويتية موزعة حسب القطاعات الاقتصادية
ونسبة مساهمة الحكومة في رأس المال بنهاية عام ١٩٨٣ م
(القيمة بالدينار)

قطاع الشركات	عدد شركات كل قطاع	رأس المال	نسبة مساهمة الحكومة (%)	نصيب القطاع الحكومي	نصيب القطاع الخاص
الخدمات والأغذية	١٤	٢٣٤٩٥٥٠١٥٦	٦٠,٦٠	١٤٢,٣٨٣,٤٧٦	٩٢,٥٧١,٦٨٠
البنوك والإستثمار	١٨	٥٣١,٣٣١,٠٧٧	٤٣,٠٠	٢٢٨,٥٢٥,٣٨٩	٣٠٢,٨٠٥,٦٨٨
الصناعي	١٧	١٧٩,٢٢٢,٨٨٥	٣٨,٥٨	٦٩,١٤٤,١٨٩	١١٠,٠٧٨,٦٩٦
الاجمالي	٤٩	٩٤٥,٥٠٩,١١٨	٤٦,٥٤	٤٤٠,٠٣٩,٩٤٤	٥٠٥,٤٦٩,١٧٤

هدف الدراسة :

إذا كان هدف الدولة من المساهمة مع القطاع الخاص بمشاريع مختلفة هو التركيز على تحقيق أهداف اجتماعية بالإضافة إلى هدف الربحية مع إعطائه أهمية أقل نسبياً ، فإن دور ممثليها في هذه المشاريع يتمثل في تنفيذ سياسة الدولة ، والتأكد من تحقيق تلك المشاريع للأهداف الاجتماعية بالإضافة إلى الأهداف المالية . وعليه فإن هدف هذه الدراسة هو دراسة دور الأعضاء الحكوميين المشاركين في مجالس إدارات الشركات الكويتية المساهمة ، ومدى فعالية هذا الدور في مواجهة أدوار قطاعات التشكيل المختلفة داخل المجلس ، فضلاً عن قياس قدرة ممثلي القطاع الحكومي على تحديد وتحقيق الإستراتيجيات بالمقارنة مع دور ممثلي القطاع الخاص .

الدراسات السابقة :

غفلت معظم الدراسات المختلفة في مجال إدارة الأعمال — سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو في الدول الأوروبية وحتى في الدول العربية — عن دراسة العلاقة بين تشكيل مجالس الإدارات في الشركات المختلفة ، وأداء تلك الشركات ، سواء كان ذلك الأداء في المجال الاقتصادي أو في المجال الاجتماعي أو في غيرهما من المجالات . ولكن في السنوات

الأخيرة بدأ الإهتمام المكثف بهذه الدراسات من قبل الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية ، والدول الأوروبية ، والدول العربية وذلك كنتيجة لما مر به — الكثير من شركاتها — من مشاكل مختلفة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة ، الأمر الذي وجه اهتمام هؤلاء الباحثين إلى دراسة العلاقة القائمة بين الإستراتيجيات التي وضعتها الشركات المختلفة ، وتشكيل مجالس الإدارات المختلفة . (زهرة ١٩٨٦ م ، الحمود ١٩٨٢ م ، ١٩٨٣ م الكواري ١٩٨١ م) .

إلا أن الدراسات التي اهتمت بالبحث في العلاقة القائمة بين تشكيل مجالس الإدارات وأداء الشركات تعتبر قليلة ، إن لم تكن نادرة . ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة لعل من أهمها : صعوبة إيجاد أدوات اختبار العلاقة بين تشكيل مجالس الإدارات ومتغيرات كثيرة مثل : الأداء المالي ، أو الأداء الإجتماعي ، أو العلاقة بين الإستراتيجيات التي تضعها مجالس الإدارات كتشكيل ، و « قوة » أو « سلطة » بعض أعضاء هذه المجالس أو مجموعة منهم ، فلقد بين « زالد » (زالد ١٩٦٧ ، ١٩٦٨ م) — في الدراسات المتعلقة بمجالس الإدارات ودور الأعضاء في تحديد الإستراتيجيات ومن ثم تحديد مستوى أداء شركاتهم — إن هذه الدراسات ليست بالعملية السهلة بل أقل ما توصف به تلك المحاولة بأنها عملية تنطوي على التحدي . وأضاف « مولر » (مولر ١٩٧٩ ، ١٩٨٥ م) أن المشكلة لا تزال قائمة بالرغم من أن كثيرا من الدراسات قد عاجلت موضوع تشكيل مجالس الإدارات إلا أنها لم تقدم تعريفا واضحا ودقيقا لدور مجلس الإدارة ، وذلك بالرغم مما أكدته الكثير من المؤلفين (مولز ١٩٨٦ م) على أنه من مهام مجالس الإدارات قدرتها على اتخاذ قرارات خاصة بوضع الإستراتيجيات المتعلقة بوضع الأهداف المستقبلية ، فضلا عن تنويع هذه الإستراتيجيات وتقييمها ، وكذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بالإستثمارات والمصروفات الرأسمالية ، والتصفيات . ولقد بدأ — في الثمانينات — الإهتمام بدراسة كفاءة وفعالية تشكيل مجالس الإدارات ، وأثر ذلك في أداء الشركات المختلفة . وقد تبين أن بداية التطور في الأداء قد يكون من خلال إصلاح الكيفية التي يتم من خلالها تشكيل مجالس الإدارات (زهرة ١٩٨٦ م) وما لذلك من أثر في الأداء المالي والإجتماعي للشركات . كما بين « جونز » (جونز وجولدبرج ١٩٨٢ م) أن هناك علاقة أكيدة بين القيم الإجتماعية وفعالية مجالس الإدارات ، في حين بين (كولريج ١٩٧٩ م) أن تشكيل مجالس الإدارات له تأثير فعال في استراتيجيات الشركات ، ومن ثم التأثير في أدائها سواء من الناحية المالية أو الإجتماعية . وبين « زهرة » (زهرة وفلويد ١٩٨٦ م) في دراسته الخاصة باختبار العلاقة

بين تشكيل مجالس الإدارات ، واستراتيجية أداء الشركات ، أن لحجم مجلس الإدارة أثرا فعالا في أداء الشركات المالي والاجتماعي ، حيث وجد أنه كلما ازداد عدد أعضاء مجلس الإدارة ازدادت فعالية أداء الشركات ماليا واجتماعيا . كما بين أن أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين كان لهم الأثر في الأداء الاجتماعي أكبر منه في الأداء المالي .

وقد بين مؤلفون عديدون في الفترة من ١٩٧٩م وحتى ١٩٨٦م في دراسات لهم عن تشكيل مجالس الإدارات أثر التشكيل في الإستراتيجيات المختلفة (مولر ١٩٨٦م) .

منهج الدراسة :

كما أوضحنا سابقا ، فإن الحكومة تساهم في رأسمال العديد من الشركات . وأن ممثلي الحكومة في مجالس إدارات تلك الشركات يشغلون وظائف متعددة قد تكون على هيئة عضوية في شركة نصيب الحكومة فيها يمثل الأقلية ، وإما عضوية بإحدى الشركات يمثل نصيب الحكومة فيها الأغلبية ، أو في عضوية مشاركة في الإدارة . وعليه فلقد قسمت تلك الشركات إلى قطاعات ، وقسم هؤلاء الأعضاء الحكوميين إلى مجموعات وظيفية متعددة .

ولقد تدخلت الحكومة عن طريق شراء العديد من أسهم الشركات المساهمة في الفترة بعد عام ١٩٨٣م لأسباب مختلفة ، الأمر الذي أدى إلى تحول بعض الشركات التي يمثل نصيب الحكومة فيها أقلية إلى أكثرية مملوكة . وعليه فقد تم استبعاد الشركات التي طرأت عليها هذه التغييرات فيما بعد يونيو من عام ١٩٨٣م ، وصنفت الشركات موضع البحث على أساس مجالس إدارتها حتى يونيو عام ١٩٨٣م .

والخطوة الأولى في منهج الدراسة تمثلت في تصنيف الشركات إلى قطاعات ، وعليه فقد قسمت الشركات إلى ثلاثة قطاعات مرتبة بحسب نسبة رأس المال المستثمر في كل منها إلى إجمالي الشركات التي تساهم فيها الدولة وهي : قطاع البنوك والإستثمار (٥٦ ٪) ، وقطاع الخدمات (٢٤ ٪) ، وقطاع الصناعة (٢٠ ٪) . هذا وتمثل مساهمة الحكومة في الشركات المساهمة الكويتية ككل ما نسبته ٤٦ر٥ ٪ (وزارة التخطيط ، ١٩٨٥) .

والخطوة الثانية في منهج الدراسة تمثلت في تقسيم الشركات إلى مجموعات داخل القطاعات الثلاثة . تتكون المجموعة الأولى من الشركات التي يعمل فيها الأعضاء الحكوميون كأعضاء فقط دون الاشتراك في الإدارة ، في حين تتكون المجموعة الثانية من الشركات التي

يعمل فيها أعضاء القطاع الأهلي كأعضاء فقط دون الإشتراك في الإدارة . والمجموعة الثالثة تمثل الشركات التي يشترك فيها الأعضاء الحكوميون في الإدارة بالإضافة إلى عضوية مجلس الإدارة، مثل رئاسة المجلس ، وعضو منتدب ، وأما المجموعة الرابعة فهي التي يشترك فيها أعضاء القطاع الأهلي في الإدارة .

والخطوة الثالثة تمثلت في تصميم الإستقصاء والذي يهدف إلى الآتي :

أ — دراسة مدى كفاءة التشكيل الحالي لمجالس الإدارات وكيفية تطويره .

ب — دراسة مدى فعالية دور ممثل القطاع الحكومي بمجالس إدارات الشركات التي تساهم الدولة في رأس مالها .

ج — دراسة عوامل تطوير دور ممثل القطاع الحكومي في مجالس إدارات الشركات لما له من أثر مباشر في تحقيق أهداف القطاع .

ثم عرض هذا الإستقصاء على مجموعة من رجال الأعمال لأخذ آرائهم فيه ، ثم إعادة صياغته . وقد تم اختيار عينة عشوائية من ١٥٠ عضواً من أعضاء مجالس إدارات الشركات التي تمثل القطاعات الثلاثة حسب التقسيمات السابقة ، وأرسلت استقصاءات البحث إلى هؤلاء الأعضاء . وكانت أسئلة الإستقصاء مقسمة إلى ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى وهي عبارة عن أسئلة محددة الإجابة وتختص بمدى مناسبة العدد الحالي لأعضاء مجالس الإدارة وضرورة وجود مؤهلات معينة يشترط تواجدها فيمن سوف يختار لعضوية مجلس الإدارة من القطاع الحكومي والأهلي ، ورأي العضو في مدى وضوح أسلوب العمل في مجلس الإدارة وكذلك مدى رضائه عن طريق اتخاذ القرارات أثناء انعقاد جلسات المجلس . وأسئلة مفتوحة وتختص بالخطوات الإجرائية الواجب اتباعها لتطوير التشكيل الحالي لمجلس الإدارة .

أما المجموعة الثانية فهي عبارة عن أسئلة محددة الإجابة وتتعلق برأي العضو فيما إذا كانت الشركة التي هو عضو فيها قد حققت أهدافها في المجالات الآتية :-

١ — الربح

٢ — التطوير الإداري

٣ — تنمية الكوادر الوطنية

٤ — خدمة المجتمع

٥ — ترشيد الإنفاق

٦ — الإنتاجية

٧ — معدل النمو

أما المجموعة الثالثة فهي عبارة عن أسئلة مفتوحة وتعلق برأي العضو في مدى فعالية الأدوار التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة في القطاعين الأهلي والحكومي . وأسئلة محددة الإجابة وتعلق بما إذا كانت هناك لقاءات دورية وتنسيق بين الأعضاء الحكوميين وأي جهة رسمية بصورة منتظمة .

عينة البحث :

تقتصر الدراسة على الشركات التي تساهم فيها الحكومة . وقد بلغت حتى عام ١٩٨٣م تسع وأربعون شركة تنقسم إلى قطاعات ثلاثة هي : قطاع الصناعة ، وقطاع الخدمات ، وقطاع البنوك والإستثمار .

وقد بلغ عدد الأعضاء الحكوميين في العينة — موضوع البحث — (٧٢ عضوا) ، وبلغ عدد أعضاء القطاع الأهلي (٧٨ عضوا) .

وقد أرسلت استقصاءات البحث إلى هؤلاء الأعضاء حيث بلغ عدد الأعضاء الحكوميين الذي استوفوا هذه الإستقصاءات ٦٤ عضوا بنسبة ٨٨.٨٪ من الأعضاء الحكوميين الذين أرسل إليهم الإستقصاء ، منهم ٢١ عضوا من قطاع الصناعة ، و ١٢ عضوا من قطاع الخدمات ، و ٣١ عضوا من قطاع البنوك والإستثمار .

كما بلغ أعضاء القطاع الأهلي الذين استوفوا هذه الإستقصاءات ٥٦ عضوا بنسبة ٧٧.٧٪ من أعضاء القطاع الأهلي الذين أرسل إليهم الإستقصاء ، منهم ٢٦ عضوا من قطاع الصناعة ، و ١٣ عضوا من قطاع الخدمات ، و ١٧ عضوا من قطاع البنوك .

وبين الجدول التالي رقم (٢) أعداد أعضاء مجالس إدارات الشركات التي تساهم الدولة في رأس مالها والذين قاموا باستيفاء الإستقصاءات حسب مستوياتهم الوظيفية بالقطاعات الثلاثة المختلفة .

جدول رقم (٢)

أعداد أعضاء مجالس إدارات الشركات التي تساهم الدولة في رأسمالها والذين قاموا باستيفاء الإستقصاءات

وظيفة العضو	الشركات الصناعية		شركات الخدمات		البنوك والإستثمار	
	عدد الأعضاء		عدد الأعضاء		عدد الأعضاء	
	أهلي	حكومي	أهلي	حكومي	أهلي	حكومي
رئيس مجلس إدارة	٤		١		٤	
نائب رئيس المجلس	٢		١		٣	
مدير عام	—	—	—	—	—	—
عضو منتدب	—	—	—	—	—	—
عضو	١٦	١٧	١٠	١٠	٢٤	١٣
رئيس مجلس وعضو منتدب	١	١	١		٢	١
رئيس مجلس ومدير عام	—	١	—	—	—	—
نائب العضو المنتدب	١	—	—	—	—	—
عضو منتدب ومدير عام	١	—	—	—	—	—
المجموع	٢١	٢٦	١٢	١٣	٣١	١٧
الإجمالي	٤٧		٢٥		٤٨	

النتائج :

كان من المهم قبل البدء في دراسة الإجابات ، التأكد من أن أثر التقسيمات السابقة المتعلقة بنوع الشركة ، ووظيفة العضو ، واضح في النتائج قبل الشروع في التحليلات . ولقد تبين أن نوع الشركة ووظيفة العضو لا يمثلان فروقا ذات دلالة إحصائية باستعمال اختبار « ت » ، وعليه فقد عوملت جميع النتائج على أنها تمثل عينة واحدة ولقد بينت النتائج التي توضح إجابات الأعضاء على أسئلة الإستقصاء ما يلي :(*)

— يرى ٧٩٪ من أعضاء القطاع الأهلي ، و ٧٨٪ من أعضاء القطاع الحكومي بأن العدد

(*) أساس النسب مبنية على عدد الأفراد الذين أجابوا عن الأسئلة المعروضة .

الحالي لأعضاء مجالس الإدارة مناسب .

— يرى ٨٦٪ من أعضاء القطاع الأهلي ، و ٨٩٪ من أعضاء القطاع الحكومي أنه من الضروري توفر قدر معين من المؤهلات العلمية لدى أعضاء المجلس .

— يرى ٩٥٪ من أعضاء القطاع الأهلي ، و ٩١٪ من أعضاء القطاع الحكومي أن هناك صورة واضحة لأسلوب عمل المجلس .

— اقترح ٢١٪ من الأعضاء الحكوميين ، ٢٩٪ من أعضاء القطاع الخاص إجراء بعض التعديلات على التشكيل الحالي لمجلس الإدارة .

— يرى ٦٨٪ من أعضاء القطاع الحكومي ، و ٨٢٪ من أعضاء القطاع الأهلي أن الشركة قد حققت أهدافها المختلفة .

— يرى ٤٣٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٢٦٪ من أعضاء القطاع الأهلي أن الشركة قد حققت أهدافاً ربحية بنسبة أقل من ٥٠٪ ، كما رأى ٥٧٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٧٤٪ من أعضاء القطاع الأهلي أن الشركة قد حققت أهدافاً ربحية بنسبة (٥٠٪ — ١٠٠٪) .

— يرى ٢٥٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ١٩٪ من أعضاء القطاع الأهلي أن أهداف الشركة في مجال التطوير الإداري قد تحققت بنسبة أقل من ٥٠٪ ، في حين رأى ٧٥٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٨١٪ من أعضاء القطاع الأهلي أن هذه الأهداف قد تحققت بنسبة (٥٠ — ١٠٠٪) .

— يرى ٥٦٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٣٧٪ من أعضاء القطاع الأهلي أن أهداف الشركة في مجال تنمية الكوادر الوطنية قد تحققت بنسبة أقل من ٥٠٪ ، في حين رأى ٤٤٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٦٣٪ من أعضاء القطاع الأهلي بأن هذه الأهداف قد تحققت بنسبة (٥٠٪ — ١٠٠٪) .

— في مجال خدمة المجتمع رأى ٢٩٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ١٧٪ من أعضاء القطاع الأهلي أن الشركة قد حققت أهدافها بنسبة أقل من ٥٠٪ ، بينما رأى ٧١٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٨٣٪ من أعضاء القطاع الأهلي أن الشركة قد حققت أهدافها بنسبة (٥٠٪ — ١٠٠٪) .

— في مجال ترشيد الإنفاق رأى ٢١٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٢٠٪ من أعضاء

القطاع الخاص أن الشركة قد حققت أهدافها بنسبة أقل من ٥٠٪ ، بينما رأى ٧٩٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٨٠٪ من أعضاء القطاع الخاص بأن الشركة قد حققت أهدافها بنسبة (٥٠٪ - ١٠٠٪) .

— حول درجة الإنتاجية ، فقد رأى ١٢٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ١٪ فقط من أعضاء القطاع الخاص بأن الشركة قد حققت أهدافها بنسبة أقل من ٥٠٪ ، بينما رأى ٨٨٪ من الأعضاء الحكوميين . و ٩٩٪ من أعضاء القطاع الخاص بأن الشركة قد حققت أهدافها بنسبة (٥٠ - ١٠٠٪) .

— وعن معدل النمو السنوي رأى ٤٠٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٢٧٪ من أعضاء القطاع الخاص بأن الشركة قد حققت أهدافها بنسبة أقل من ٥٠٪ ، بينما رأى ٦٠٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٧٣٪ من أعضاء القطاع الخاص أن الشركة قد حققت أهدافها بنسبة (٥٠٪ - ١٠٠٪) .

— ولقد عبر ٩١٪ من أعضاء القطاع الحكومي ، و ٩٢٪ من أعضاء القطاع الأهلي عن رضائهم عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات أثناء انعقاد جلسات المجلس .

— وعن مدى فعالية دور الأعضاء الذين تعينهم الحكومة فقد رأى ٢٧٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ١٨٪ من أعضاء القطاع الخاص أن العضو الحكومي يقوم بالمشاركة الجادة في اتخاذ القرارات ، وتحديد السياسات ، والأهداف ومتابعة التنفيذ .

— كما رأى ٢٥٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ١٦٪ من أعضاء القطاع الخاص أن الأعضاء الحكوميين يقومون بنقل التصور الواضح عن الشركة ، والمشاكل التي تعاني منها ، والحلول المطروحة إلى الحكومة ، كما يقومون بالمساعدة في تحقيق أهداف الشركة ، وتيسير أعمالها .

— ورأى ١٦٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٢٢٪ من أعضاء القطاع الخاص أن الأعضاء الحكوميين يقومون بالمتابعة ، والتنسيق وتيسير الإجراءات الإدارية لدى الجهات الحكومية بالنسبة لأعمال الشركة .

— ويرى ١١٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٢٠٪ من أعضاء القطاع الخاص أن العضو الحكومي يتولى التنسيق بين الشركة والوزارات التي يمثلونها من حيث تطوير الصناعة ، واحتياجات المؤسسات لمنتجات الشركة .

- ويرى ١٣٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٨٪ من أعضاء القطاع الخاص أن العضو الحكومي يسخر خبراته لتطوير الشركة فنيا وتكنولوجيا من الناحية الإنتاجية .
- وعن مدى فعالية الأدوار التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة الممثلون للقطاع الخاص ، قد رأى ٣٦٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٣٥٪ من أعضاء القطاع الخاص ، أن الأعضاء الممثلين للقطاع الخاص يسخرون خبرتهم في النواحي المالية ، والفنية والتجارية ، وفي أحوال السوق نظرا لمحدودية خبرات الأعضاء الحكوميين .
- كما رأى ٣١٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٣٠٪ من أعضاء القطاع الأهلي أن الأعضاء الممثلين للقطاع الأهلي يقومون بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ، ومناقشة المواضيع المطروحة بصورة مرنة .
- كذلك يرى ٢١٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٢٠٪ من أعضاء القطاع الأهلي أن الأعضاء الممثلين للقطاع الأهلي يقومون بخدمة الشركة ، والنهوض بها إلى الأفضل من خلال زيادة الربحية ، ورسم السياسات والتخطيط .
- ويرى ٩٪ من الأعضاء الحكوميين ، و ٦٪ من أعضاء القطاع الخاص أن الأعضاء الممثلين للقطاع الأهلي يسعون إلى محاولة تطوير وسائل الإستثمار المحلي ، وإيجاد الفرص الإستثمارية البديلة والجديدة .
- كما تبين عدم وجود إجماع تام بين أعضاء القطاع الحكومي حول ما إذا كانت هناك لقاءات دورية معينة تتم بين الأعضاء المعيّنين من قبل الحكومة وجهة رسمية . وتبين النتائج أن ٤٦٪ من الأعضاء الحكوميين يعتقدون أن مثل هذه الإجتماعات الدورية تتم فعلا ، في حين ٤٣٪ من هؤلاء الأعضاء لا يعتقدون أن مثل هذه الإجتماعات الدورية قائمة . ومن ناحية أخرى ، أجاب ٦٦٪ من أعضاء القطاع الخاص بالنفي فيما يتعلق بمبدأ وجود مثل هذه الإجتماعات .

تحليل النتائج :

هناك اتجاه بأن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة ما بين خمس وتسعة أعضاء وفقا لحجم ونشاط الشركة ، وبأن تعكس عضوية المجلس نسبة مشاركة الجهات المختلفة في رأس المال . ومن الضروري أن يتحدد عدد أعضاء المجلس بما يسهل عليه انعقاد جلساته ، واتخاذ القرارات ، وكذلك توزيع العمل على لجان المجلس المختلفة .

وتشير إجابات الأعضاء إلى اتجاه قوي بضرورة توفر حد أدنى من المؤهلات والمهارات في عضو مجلس الإدارة كي يتمكن من القيام بدوره بفاعلية . وتشير إجابات الأعضاء إلى ضرورة أن يتمتع عضو مجلس الإدارة بخبرة إدارية وإلمام بمجال عمل الشركة وقوانين البلاد . كما يرى البعض أن يكون لدى عضو مجلس الإدارة شهادة جامعية ، وأن كان ذلك لا يمثل الرأي الغالب بين الأعضاء المشتركين في الاستقصاء وتشير إجابات الأعضاء إلى أن الممثلين للقطاع الحكومي كثيرا ما يفتقرون إلى المهارات الإدارية اللازمة في مجال أعمالهم . ويشاركهم هذا الرأي أعضاء من القطاعين الحكومي والأهلي .

ولا شك في أن أساليب وأنظمة الإدارة الحديثة في تطور مستمر وسريع ، مما يتطلب ضرورة تطوير المهارات الإدارية للأعضاء . وقد يكون من المفيد في هذا المجال توفير الفرصة أمام الأعضاء المرشحين لعضوية مجالس الإدارة للمشاركة في برامج تدريبية عن أساليب الإدارة الحديثة بما يضمن تحقيق الحد الأدنى المطلوب من المهارات اللازمة فضلا عن تحقيق فهم واقتناع قوي بين الأعضاء بفلسفة وأهداف الشركات التي تساهم الدولة في رأس مالها .

ويرجع الأعضاء المشاركون في الاستقصاء وجود تصور واضح بأسلوب عمل مجلس الإدارة إلى عدة أسباب أهمها توزيع جدول الأعمال على الأعضاء قبل انعقاد الجلسات ، والتصديق عليه في بدايتها ، ومناقشة البنود المدرجة على جدول الأعمال ، وقيام كل عضو بإبداء رأيه حول كل بند من تلك البنود بحرية مطلقة من أجل اتخاذ القرار المناسب . ومن الواضح إذن أن وجود برنامج عمل للمجلس متفق عليه — مسبقا — يعتبر من العوامل الهامة في نجاح عمل المجلس كجهاز لاتخاذ القرارات . بالإضافة إلى ذلك ، فإن نتائج الاستقصاء تدل على أن الغالبية العظمى من الأعضاء راضية عن طريقة اتخاذ القرارات في المجلس . ويرجع هؤلاء الأعضاء رضاهم هذا إلى عدة أسباب أهمها أن اتخاذ القرارات يتم بأسلوب ديمقراطي وبأغلبية أصوات الأعضاء بعد دراسة وافية ومناقشة صريحة يسودها التفاهم والتوافق ما بين جميع أعضاء المجلس . ويتضح من ذلك أن رضا الأعضاء عن القرارات التي يتخذها المجلس يعتمد إلى حد بعيد على الدرجة التي يتم بها التوفيق بين مصالح الجهات المختلفة قبل اتخاذ القرارات ، مما يدل على أن القرارات قد تتم عن طريق التوصل إلى « حل وسط » الأمر الذي قد لا يتفق بالضرورة مع اتخاذ قرارات معينة تتحقق بمقتضاها أفضل نتائج ممكنة للشركة . ومن ناحية أخرى إذا كان أعضاء المجلس يختلفون بصورة جوهرية في المؤهلات والمهارات — كما هو الوضع بين أعضاء القطاع الأهلي

والقطاع الحكومي — فإن ذلك يعني أن رأي فئة معينة (غالبا رأي ممثلي القطاع الأهلي) سيكون مهمنا عند مناقشة القرارات ، أما بقية الأعضاء فيصبحون تابعين لرأي تلك الفئة عند الإدلاء بأصواتهم .

إن التباين الملحوظ في آراء الأعضاء حول مدى تحقيق الشركة لأهدافها يعتبر من الأمور الهامة التي لها مدلولات تتعلق بالشركات التي تساهم الحكومة في رأس مالها ككل ، وبأسلوب إدارة مجالس الإدارة في هذه الشركات . ويدل هذا التباين الملحوظ في وجهات النظر — من ناحية — على عدم وجود بيانات حقيقية تمكن مجالس الإدارة من تقييم أداء شركات القطاع المشترك بشكل واقعي .

إن وجود تصور واقعي ومتقارب لدى أعضاء مجلس الإدارة عن مدى ما تحققه الشركة من أهدافها يتطلب العديد من الأمور من أهمها وجود أهداف للشركة متفق عليها — مسبقا — وخطة محددة تبين كيفية ومراحل تحقيق هذه الأهداف ، وتوفر البيانات اللازمة لقياس الأداء الفعلي لأوجه النشاط المختلفة ، وقيام مجلس الإدارة بعملية تقييم دورية لما حققته الشركة مقارنة بالأهداف والخطط الموضوعة .

إن عملية تقييم الأداء والمتابعة الفعالة لعملية التنفيذ في هذه الشركات بل وتقييم نشاطات مجلس الإدارة ذاتها تعتبر من المسائل الهامة التي يجب أن يتم تناولها في إطار الوضع التنظيمي المتكامل لهذا القطاع من الشركات . ومن ناحية أخرى قد يدل التباين الملحوظ في آراء الأعضاء حول مدى ما تحققه هذه الشركات من الأهداف المذكورة سابقا على أن هذه الأهداف لا تمثل في الواقع أهدافا حقيقية للشركة ، وإذا ما صح ذلك فإنه يؤكد التصور الذي تمت الإشارة إليه سابقا بشأن تركيز الشركات أساسا على هدف الربح شأنها في ذلك شأن شركات القطاع الخاص . وإذا ما أريد لهذا القطاع من الشركات أن يخدم أهدافا أخرى بالإضافة إلى هدف الربح — بما يتفق وفلسفة هذا القطاع التي لا بد وأن تختلف عن فلسفة أي من القطاعين الأهلي والحكومي — فلا بد من إجراء تغييرات تنظيمية على صعيد القطاع ككل ، وعلى صعيد الشركات المكونة للقطاع ذاته أيضا .

وتشير النتائج المتعلقة بفعالية أدوار الأعضاء من كل من القطاعين الخاص والحكومي — بوضوح — إلى أن هناك تباينا واضحا في الأدوار التي يمكن أن تقوم بها كلتا المجموعتين . ويرى المشاركون في الرد عن أسئلة الاستقصاء (سواء من القطاع الخاص أو من الحكومي) أن فعالية الأعضاء المعيّنين من قبل الحكومة تتحدد في تسهيل الإجراءات والاتصالات

الخارجية وخاصة مع الأجهزة الحكومية . ويتضح ذلك من الأمور الآتية التي يعتقد الأعضاء أن ممثلي الحكومة يقومون بها بفعالية « التنسيق بين الشركة والوزارات التي يمثلونها من حيث تطوير الصناعة واحتياجات المؤسسات لمنتجات الشركة ، وإبداء وجهة نظر الحكومة في مجلس الإدارة ، المتابعة والتنسيق وتيسير الإجراءات الإدارية لدى الجهات الحكومية بالنسبة لأعمال الشركة ونقل الصورة الواضحة عن الشركة والمشاكل التي تعاني منها والحلول المطروحة إلى الحكومة ، وخاصة وزارة المالية ... » ومن جهة أخرى يرى المشتركون في الرد عن الإستقصاء (سواء من القطاع الخاص أو من الحكومي) أن فعالية الأعضاء الممثلين للقطاع الخاص تتحدد من خلال المساهمة بخبرتهم في مجال العمل ، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ، وإدارة الشركة . ويتضح ذلك من الأمور الآتية : « المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ، ومناقشة المواضيع المطروحة بصورة مرنة ، والإستفادة من خبرتهم في النواحي المالية والفنية والتجارية ، وفي أحوال السوق نظرا لمحدودية الخبرات لدى الأعضاء الحكوميين ، وخدمة الشركة والنهوض بها إلى الأفضل من خلال زيادة الربحية ، ورسم السياسات والتخطيط ... » .

ويتضح من هذا التباين (الاختلاف) الواضح في الأدوار التي يقوم بها الأعضاء في كلتا المجموعتين أن أعضاء القطاع الخاص هم في الغالب المحرك الحقيقي لإدارة هذه الشركات ، بينما يقوم أعضاء القطاع الحكومي بدور تابع أو مكمل . وإذا صح هذا التفسير فإن له مدلولاته من حيث الفرص المتاحة للحكومة لتحقيق أهدافها الاقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية ، من خلال هذا القطاع .

وقد يخفف من حدة هذا التناقض وآثاره المحتملة ما تحققه شركات هذا القطاع من أرباح « مناسبة » سنويا ، الأمر الذي يقلل — إلى درجة ملموسة — من الحاجة إلى متابعة نشاط هذه الشركات ومدى تحقيقها لمصالح الحكومة .

إن ربحية هذه الشركات قد تعني أن إدارة هذه الشركات تحقق نجاحا في تشغيل أموال الدولة المستثمرة في هذه الشركات . وفي حالة عدم وجود فلسفة واضحة وأهداف محددة لها ككل — كما هو الوضع الحالي فعلا — فإن هدف الربحية يصبح المعيار الأول والأخير تقريبا في تقييم أداء هذه الشركات .

وفي إطار هذا التصور يبقى التباين الواضح في أدوار ممثلي كل من القطاعين الخاص والحكومي بعيدا عن التصارع والتناقض بين مصالح القطاعين . كما أن التباين في الأدوار قد

يتم تبريره — على الأقل من الناحية الشكلية — باعتباره نوعا من تخصص الأفراد طبقا لمهاراتهم وكفاءتهم وفي هذا الوضع تكمن مخاطر كثيرة إذا أريد لهذا القطاع من الشركات أن يلعب دورا أكثر شمولية في خدمة أهداف الدولة وليس في مجرد تحقيق أرباح من الإستثمارات .

ويعتبر أعضاء مجالس الإدارة الممثلون للقطاع الحكومي وكلاء عن الحكومة في إدارة الشركات التي تساهم الحكومة في رؤوس أموالها ، ومن ثم يتطلب وجود اتصال دوري بين ممثلي الحكومة والجهات الرسمية التي يقومون بتمثيلها من أجل التشاور والمتابعة لما يقوم به الأعضاء . وتدل النتائج على عدم وجود إجماع بين أعضاء القطاع الحكومي حول ما إذا كانت تتم لقاءات دورية معينة بين الأعضاء المعينين من قبل الحكومة وأية جهة رسمية . في حين لا تعتقد غالبية أعضاء القطاع الخاص بأن مثل هذه الإجتماعات تتم بالفعل . وتؤدي هذه النتائج إلى تأكيد حقيقة هامة مفادها أن التنسيق بين أعضاء القطاع الحكومي والحكومة ذاتها لا يتم بصفة رسمية أو منتظمة . وهذا الوضع له مدلولاته الهامة فيما يتعلق بكفاءة أعضاء قطاع الحكومة في تمثيل وتوصيل وجهة نظر الحكومة إلى الشركات التي يشاركون في إدارتها ، وكذلك متابعة الحكومة لأداء هؤلاء الأعضاء والتأكد من أن أهدافها تتحقق عن طريق شركات هذا القطاع من قطاعات الاقتصاد .

التوصيات :

تشير نتائج الدراسة إلى وجود تباين في الأدوار التي يقوم بها ممثلو كل من القطاعين الحكومي والخاص في مجالس إدارة الشركات التي تساهم الدولة في رأس مالها . كما يوجد قدر كاف من الشك وعدم الثقة في قدرات وإمكانيات الأعضاء المعينين من قبل الحكومة ، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في أسلوب اختيار هؤلاء الأعضاء ومتابعة أعمالهم في إدارة هذه الشركات .

إن النجاح الحقيقي لفكرة مشاركة الدولة في رأسمال بعض الشركات يعتمد أساسا على الاختيار السليم للعناصر القيادية . إذ لابد من قيام الأعضاء الذين تعينهم الحكومة بدور أكثر فعالية في إدارة شركات هذا القطاع ، وذلك تحقيقا لأهدافه من خلال وضع معايير محددة يتم على أساسها اختيار الأعضاء والممثلين للحكومة في الشركات . كما يجب متابعة وتقييم أعمال هؤلاء الأعضاء بصفة دورية كوسيلة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ، وأن

يتم وضع قواعد خاصة بتعيين وتغيير الأعضاء الممثلين للحكومة في مجالس إدارات هذه الشركات . كما يجب وضع توصيف شامل لدور أعضاء مجالس الإدارة في هذه الشركات (من حيث المسؤوليات والإختصاصات المحددة لكل عضو) . على أن يتضمن هذا التوصيف تحديد المهارات ، والمستوى العلمي ، والشروط اللازم توافرها في الشخص الذي يشغل منصب عضو في مجلس إدارة الشركات التي تساهم الحكومة في رأسمالها ، وبناء عليه أيضا يتم تقييم العضو .

كما يجب تنظيم برامج تدريبية للأعضاء الممثلين للحكومة في مجالس إدارات هذه الشركات بصفة دورية في داخل الكويت وخارجها بما يضمن اكتساب هؤلاء الأعضاء المهارات الإدارية والاقتصادية والفنية اللازمة للقيام بأدوارهم بأقصى فعالية ممكنة .

كذلك يكون تعيين أعضاء مجالس الإدارة الممثلين للحكومة لمدة محددة ولتكن ثلاث أو أربع سنوات قابلة للتجديد . ويكون أساس تجديد مدة العضوية مبنياً على مدى فعالية العضو في القيام بدوره في إدارة الشركة ، ومدى مساعدته في تحقيق أهداف القطاع بوجه عام .

المراجع العربية والأجنبية

أولاً : المراجع العربية :

- الحمود ، موضي عبد العزيز بالاشتراك مع رفاعي ، محمد رفاعي : الملاح الأساسية للإدارة العليا في قطاع الأعمال الكويتي وعلاقتها بسلوك اتخاذ القرارات ، مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد الأول ، السنة العاشرة ، مارس ١٩٨٢ م .
- الحمود ، موضي عبد العزيز بالاشتراك مع رفاعي ، محمد رفاعي : دور مجلس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية بين التصور النظري وواقع الممارسة ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد الخامس والثلاثون ، السنة التاسعة ، يوليو ١٩٨٣ م .
- موسى ، أحمد محمد ، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال ، دار النهضة ، القاهرة ١٩٨٣ م .
- الكواري ، علي خليفة ، دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٤٢ ، يونيو ١٩٨١ م .

- الشمري ، طعمه ، مجلس إدارة الشركة المساهمة ، دراسة قانونية مقارنة في القانون الكويتي وقوانين الولايات المتحدة الأمريكية ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٥ م .
- وزارة التخطيط (الادارة المركزية للاحصاء) : المجموعة الإحصائية السنوية ، ١٩٨٥ ، العدد ٢٢ ، ص ٢٥٤ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- AL-Kuwari, Ali Khalifa; **Interviews with Directors of Public Enterprises - Quantitative Data I, Preliminary Results**, Cambridge Mass. 1979.
- Aharoni, Yair; **Managerial Discretion in Soe**, The Stateowned Enterprises Conference, Ma Ch 26 - 28. 1979, Harvard Business School (HBS), Cambridge Mass, 1979.
- Ferraris, Mario Carlo; **Strategic Management in State Enterprises, DPA**, Thesis, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1978.
- Goldberg, A.J. (1979). Some Observations on the Effectiveness of Outside Directors **Journal of Contemporary Business**, 8:1, 33-41.
- Jones T. & Goldberg, L.D. (1982) Governing the Large Corporation: More Arguments for Public Directors. **Academy of Management Review**, 7:4, 603-611.
- Muller, R.K. (1979) **Board Compass**. Lexington, MA: D.C. Heath & Company.
- Muller, R.K. (1985). Inside Look at life in the Corporate Boardroom. **U.S. News & World News** (January 28): 71-72.
- Molz, R. Managerial Domination of Boards of Directors and Financial Performance. **Un Published Paper**, 1986.
- Pearce, J.A. The Relationship of Internal Versus External Orientations to Financial Measures of Strategic Performance. **Strategic Management Review**, 1983, 4, 297-306.
- Zahra, S.A. (1985A). The Changing Role of Board of Directors in Shaping Corporate Strategy. **Proceedings of the Annual Conference of Northeast American Institute for Decision Sciences**. (New York: March): 147-149.
- Zahra, S.A. (1985B). The Composition of Board of Directors, and Company Strategic Behavior and Performance. **Paper Presented at the National Academy of Management Meeting** (San Diego, CA: August).
- Zahra, S.A. & Floyd, S.W. (1986). Board of Director's Power and Strategy Content in Small, Non-Profit Firms. **Paper Presented at the Conference of the International Small Business Council** (Denver, Colorado, June).
- Zahra, S.A. Board of Directors Composition, Strategy and Company Financial and Social Performance. Paper Presented at the Business and Planning Division of the Academy of Management (Chicago, Illinois, Augst, 1986).
- Zald, M.N. (1967). Urban Differentiation Characteristics of Board of Directors, and Organizational Effectiveness. **American Journal of Sociology**, 73, 261-272.

- Zald, M.N. (1968). The Power and Functions of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis. **American Journal of Sociology**, 75, 97-111.
- Zateznik, Abraham D.C.S.; **Power and Leadership in State Owned Enterprise**. The State Owned Enterprise Conference. March 26-28. (HBS) 1979.

مجلة فصلية أكاديمية تعني بنشر الأبحاث والدراسات
في مختلف حقول العلوم الاجتماعية
رئيس التحرير: د. فهد ثاقب الشاذلي

منبر بارز للأكاديميين العرب
توزع أكثر من (١٠٠٠٠) نسخة

الاشتراكات

للأفراد	سنة	سنتان	ثلاث سنوات	أربع سنوات
الكويت	٢ د.ك	٤ د.ك	٥ د.ك	٧ د.ك
الدول العربية	٢٥ د.ك	٤٥ د.ك	٦٥ د.ك	٨ د.ك
البلاد الأخرى	١٥ دولار	٣٠ دولار	٤٠ دولار	٥٠ دولار
للمؤسسات				
الكويت	١٠ دولار	٢٥ دولار	٤٠ دولار	٥٠ دولار
والبلاد العربية				
في الخارج	٦٠ دولار	١١٠ دولار	١٥٠ دولار	١٨٠ دولار

توجه جميع المراسلات إلى: رئيس التحرير
مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت ص ب ٥٤٨٦ صفاء 13055
صفاء الكويت - هاتف ٢٥٤٩٤٩١/٢٥٤٩٣٨٧ - تليكس ٢٢٦١٦ KUNIVER الكويت