

الملاحم الأساسية للإدارة العليا في قطاع الأعمال الكويتي وعلاقتها بسلوك اتخاذ القرارات

د . رفاعي محمد رفاعي*

د . ماضي الحمود*

تمهيد :

في بلد نام كالكويت يسير بخطى واسعة نحو التقدم الاجتماعي والاقتصادي ، وتتوافر له امكانيات مادية هائلة . . يتمتع قطاع الأعمال فيه بقوة وأهمية كبيرتين باعتباره القطاع الذي يقع عليه العبء الأساسي للاستغلال الفعال لتلك الامكانيات .

ومع أن هذا القطاع يشمل في طياته مزيجا من أنواع الشركات الخاصة والعامة والمشاركة والتي تتنوع من حيث طبيعة عملها ، وحجمها ، ورأس مالها إلا أنها تشترك جميعا في كونها أداة هامة لتحقيق ما تصبو إليه الكويت من تقدم .

لذلك يثور تساؤل طبيعي وخاصة بعد فترة زمنية ليست بالقصيرة منذ بدء التحول في مجريات الأحوال الاقتصادية لدولة الكويت . والذي صاحب تدفق الثروات النفطية وتزايد مدخلاتها عن من هم هؤلاء الذين يتولون قيادة هذه المؤسسات ، وعن مدى قدرتهم على مواجهة التحديات التي تتميز بها المرحلة .

ونظرا لأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة العليا في مثل هذه المؤسسات ممثلة في مجالس إدارتها ، لذا فقد ركزت الدراسة الحالية على هذه الفئة بهدف التعرف على ملامحها الأساسية ومدى تأثير تلك الملامح على ما يمكن أن تتخذه من قرارات .

طبيعة المشكلة والهدف من البحث :

تستهدف الدراسة الاجابة على عدة اسئلة رئيسية هي : ما هي الخصائص المميزة للادارة العليا في قطاع الاعمال الكويتي ؟ وما هو مدى التجانس أو التنوع في تكوينها ؟ وما هي طبيعة العلاقة بين هذه الخصائص وسلوك اتخاذ القرارات ؟ ولتحقيق هذا الهدف تضمنت الدراسة تحليل ناحيتين :

الأولى : العناصر التي يمكن من خلالها تحديد الملامح الأساسية للادارة العليا في قطاع الأعمال الكويتي وقد شمل التحليل العناصر الآتية :

١ - التشكيل العددي لمجلس الادارة (حجم المجلس) .

٢ - مدى مساهمة المرأة في تشكيل الادارة العليا .

٣ - التركيب العمري لاعضاء المجلس .

٤ - الخلفية التعليمية من حيث :

أ - مستوى التعليم .

ب - التخصص الرئيسي .

ج - التدريب .

٥ - نظام تشكيل المجلس وشروط العضوية (الطريق إلى المجلس)

٦ - نظام مكافأة اعضاء المجلس .

الثانية : دراسة العلاقة بين بعض العناصر السابقة وبخاصة اختلاف النوع والمستوى العمري ، وطبيعة التخصص وبين سلوك اتخاذ القرارات من حيث أولوية الاهتمام بالنوعيات المختلفة للقرارات ودرجة الصعوبة النسبية التي يواجهها في كل منها ، ولهذا الغرض تمت التفرقة بين النوعيات الآتية للقرارات :

١ - القرارات المتعلقة بالجوانب الفنية في العمل .

٢ - القرارات المتعلقة بالجوانب المالية .

٣ - القرارات المتعلقة بالنواحي الانسانية في العمل .

٤ - القرارات المتعلقة بتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق اتصالات فعالة .

٥ - القرارات المتعلقة بالنواحي الادارية والتنظيمية العامة وخاصة تلك التي تتعلق

بوضع وتغيير الأهداف والسياسات العامة للمنظمة .

أهمية البحث :

تأتي أهمية هذا البحث من حيث كونه من أوائل الدراسات التي عنيت بتحديد الملامح المميزة للإدارة العليا في قطاع الأعمال الكويتي وهذا من شأنه أن يساعد في القاء الضوء على الجوانب الإيجابية في تلك الخصائص حتى يمكن استثمارها وتنميتها ، والوقوف على نواحي الضعف والقصور فيها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتغلب عليها سواء على مستوى السياسة العامة أو على مستوى المسؤولين في قطاع الأعمال .

العينة وطريقة جمع البيانات :

حتى تصبح العينة ممثلة لجميع القطاعات فقد تقرر أن يتم إجراء الدراسة في جميع الشركات المساهمة (اكتتاب عام ومقفلة) والتي يبلغ رأس مالها المدفوع ٥ مليون دينار كويتي فأكثر ، وقد بلغت جملة الشركات الواقعة في هذه الحدود ٣٧ شركة^(١) امكن الاتصال عمليا باحدى وثلاثين شركة (منها ٨ شركات مملوكة بالكامل ملكية خاصة ، ٢٠ شركة تابعة للقطاع المشترك ، وثلاث شركات تابعة للقطاع العام) وقد أرسلت قائمة الاستقصاء المعدة لأغراض البحث^(٢) إلى جميع أعضاء مجالس إدارات الشركات التي امكن الاتصال بها والبالغ عددهم ٢٥٨ مفردة ، وقد بلغت جملة الردود الصحيحة التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل ١٢٧ قائمة (منها ٤٤ قطاع خاص ، ٧٩ قطاع مشترك وأربعة فقط من القطاع العام) بنسبة متوسطة قدرها ٥٠٪ تقريبا كما هو وارد في الجدول الآتي :

نوع القطاع	عدد الشركات	اجمالي عدد الاعضاء	الاجابات الصحيحة	نسبة الاجابات الصحيحة
خاص	٨	٧١	٤٤	٪٦١
مشترك	٢٠	١٦٥	٧٩	٪٤٧
عام	٣	٢٢	٤	٪١٨
اجمالي	٣١	٢٥٨	١٢٧	٪٥٠ تقريبا

وللتأكد من مدى صلاحية قائمة الاستقصاء تم اختبارها على عينة استطلاعية بلغ عددها خمس عشرة مفردة من نفس نوع مفردات البحث وقد ترتب على تلك الدراسة الاستطلاعية إجراء بعض التعديلات في صياغة محتويات القائمة لجعلها أكثر ملاءمة لأغراض البحث من الناحية العملية .

نتائج البحث :

أولاً : بالنسبة لحجم المجلس :

على الرغم من أنه لا يوجد رقم معين يمكن أن يعتد به كعدد مثالي لاعضاء مجلس الادارة حيث يعتمد حجم المجلس على عدد من العوامل والظروف منها طبيعة نشاط الشركة ، وحجم عملياتها ، ونظام ملكيتها . . إلا أن الذي لا خلاف عليه أن حجم المجلس يجب ألا يكون من الصغر بحيث لا يسمح بتنوع الكفاءات ويعكس مختلف وجهات النظر ، وألا يكون من الكبر بحيث يطيل من وقت المناقشات التي تعطل أعمال المجلس وتؤثر على كفاءة أدائه .

وفي دولة الكويت نجد أن المشرع قد اكتفى فقط في المادة ١٣٨ من القانون ١٥ لسنة ١٩٦٠ بتحديد الحد الأدنى لاعضاء مجلس الادارة بثلاثة أعضاء ولكنه ترك الحد الأقصى وفقاً لظروف كل شركة . وقد تبين من خلال الدراسة الحالية أن متوسط عدد اعضاء مجلس الادارة في شركات القطاع الخاص (٩ أعضاء) وفي القطاع المشترك (٨ أعضاء) وفي القطاع العام (٧ أعضاء) بمتوسط اجمالي قدره ثمانية أعضاء في القطاعات الثلاثة .

ويرى الباحثان أن حجم مجلس الادارة بوضعه الحالي في قطاعات الأعمال الثلاثة يمكن اعتباره مقبولا اذا أخذنا في الاعتبار النواحي الآتية : -

أولاً : بالنسبة للاتجاهات العملية . . تشير احدى الدراسات الموسعة في عدد من الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية أن عدد أعضاء مجالس الادارات يتراوح ما بين ٧ - ١٥ عضواً^(٣) وهذا يعني أن التشكيل العددي لمجلس الادارة في قطاع الأعمال الكويتي يمكن اعتباره ضمن الاطار المقبول عملياً .

ثانياً : من ناحية التأصيل النظري . . فإن مجلس الادارة يمارس عمله ك لجنة ويرى أحد ثقات الفكر الاداري^(٤) ان العدد المناسب الذي يضمن لها فاعليتها يجب أن يتراوح بين خمسة إلى خمسة عشر عضواً .

ثالثاً : تبين من خلال الدراسة الحالية أن التشكيل العددي الحالي للمجلس ليس محل شكوى تذكر من جانب الاعضاء انفسهم ، فبسؤال العينة محل البحث عن رأيها فيما يجب ادخاله من تعديلات على النظام الحالي لتشكيل مجلس الادارة لم تحتل المقترحات الخاصة بالتشكيل العددي الا نسبة ضئيلة من اجمالي مقترحات التعديل (جدول رقم ٢) وكان معظم من اهتم بهذه الناحية يستشعر ضرورة زيادة العدد (جدول رقم ٣) .

جدول رقم (١)

متوسط أعضاء مجلس الإدارة في قطاع الأعمال الكويتي

المتوسط	عدد الاعضاء	عدد الشركات	
٩	٧١	٨	خاص
٨	١٦٥	٢٠	مشترك
٧	٢٢	٣	عام
٨	٢٥٨	٣١	اجمالي

جدول رقم (٢)

رأى بعض أعضاء مجالس الإدارات فيما يجب ادخاله من
تعديلات على النظام الحالي لتشكيل مجلس الإدارة

النسبة	عدد المقترحات	نوع التعديل المقترح
٪٢١	٢٧	ادخال تعديلات على التشكيل العددي
٪٣٧,٢	٤٨	ادخال تعديلات في مدة العضوية
٪٤١,٨	٥٤	ادخال تعديلات في التشكيل النوعي
٪١٠٠	*١٢٩	

(*) يلاحظ ان بعض الافراد كان يذكر اكثر من اقتراح .

جدول رقم (٣)

أنواع المقترحات الخاصة بالتشكيل العددي

النسبة	العدد	نوع الاقتراح
٪٧٠,٤	١٩	زيادة العدد الحالي لاعضاء المجلس
٪٢٩,٦	٨	تخفيض العدد الحالي لاعضاء المجلس
-	-	مقترحات أخرى
٪١٠٠	٢٧	

نستنتج مما سبق أن الحجم الحالي لمجلس الادارة في قطاع الأعمال يمكن اعتباره مقبولا سواء من ناحية التأصيل النظري أو من ناحية الاتجاهات العملية .

ثانياً : مدى مساهمة المرأة في تشكيل الادارة العليا :

من اجمالي الاجابات البالغ عددها ١٢٧ مفردة لم يكن بينهم إلا امرأة واحدة فقط بنسبة ٢,٩٩٪ للرجال ، ٨,٠٪ للنساء . ومعنى هذه النتيجة أن مساهمة المرأة في الادارة العليا بقطاع الأعمال الكويتي مساهمة لا تذكر ولا تتناسب مع حجم مساهمتها في قوة العمل الكويتية* .

ويمكن ارجاع تلك المساهمة المتواضعة للمرأة في الادارة العليا في جزء كبير منها إلى الاعتقاد الشائع بأن المرأة بوجه عام تفتقر إلى مجموعة الخصائص الشخصية التي يمكن أن تؤهلها لشغل المناصب القيادية باقتدار ، ولقد اهتمت العديد من الدراسات بمحاولة التدليل على مدى صحة هذا الاعتقاد . ففي الدراسة الموسعة التي اجراها J. Durkin للمقارنة بين الرجال والنساء في ٢٢ خاصية تبين أنه ليس هناك أي تميز للرجال على النساء خاصة في تلك الخصائص التي قيل انها ضرورية للقيادة الفعالة^(٥) وفي المسح الشامل الذي قامت به كل من O. Knowles and M. Morre للدراسات التي قارنت بين الرجال والنساء في النواحي البيولوجية والاجتماعية والنفسية كان من أهم النتائج التي توصلتا اليها أن مجالات الاختلاف بين الرجال والنساء في النواحي السابقة اقل أهمية من مجالات التشابه والاتفاق^(٦) ، وفي الدراسة التي قام بها W. Reif وآخرون للمقارنة بين الخصائص السيكلوجية لكل من الرجل والمرأة وأثر ذلك على شغل المناصب الادارية يتبين أنه ليس هناك ما يؤكد وجود اختلافات سيكلوجية جوهرية بين الرجل والمرأة ، وأن المرأة لا تفتقر للخصائص والمهارات التي تمكنها من شغل المناصب الادارية عن اقتدار^(٧) وفي الدراسة التي قام بها كل من S. Lertzman and M. Wahba لقياس اثر اختلاف النوع (ذكر/ انثى) على سلوك متخذ القرار في موقف عدم التأكد تبين أن هذا الاختلاف لم يكن له أثر يذكر على الاستراتيجية المختارة^(٨) .

وفي الدراسة الحالية فقد كانت نسبة النساء إلى الرجال من الضالة بشكل يجعل

(*) في احصاء القوى العاملة بالعينة في دولة الكويت ابريل ٧٣ بلغت نسبة مساهمة المرأة الكويتية إلى إجمالي قوة العمل الكويتية في مختلف القطاعات ٨,٤٪ .

احصاء القوى العاملة بالعينة في دولة الكويت ، الادارة المركزية للاحصاء ، مجلة التخطيط ، أغسطس ١٩٧٤ ، جدول ١٨ .

جدول رقم (٤)
توزيع فئات السن حسب نوع القطاع

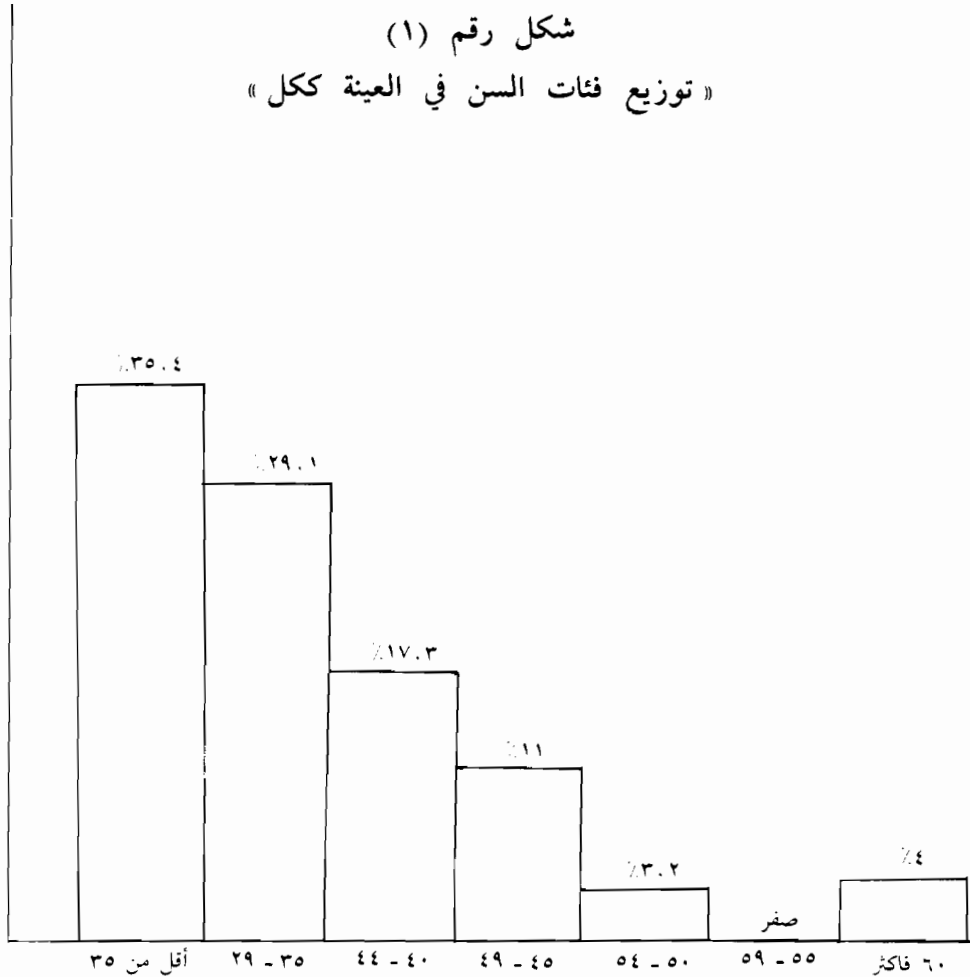
العينة اجمالي		القطاع العام		القطاع المشترك		القطاع الخامس		فئات السن
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
%٣٥,٤	٤٥	-	-	%٣٥,٤	٢٨	%٣٨,٦	١٧	أقل من ٣٥ سنة
%٢٩,١	٣٧	%٢٥	١	%٢٩,١	٢٣	%٢٩,٥	١٣	٣٥ - ٣٩ من
%١٧,٣	٢٢	%٧٥	٣	%١٦,٥	١٣	%١٣,٦	٦	٤٠ - ٤٤ من
%١١	١٤	-	-	%١٥,٢	١٢	%٤,٦	٢	٤٥ - ٤٩ من
%٣,٢	٤	-	-	-	-	%٩,١	٤	٥٠ - ٥٤ من
-	-	-	-	-	-	-	-	٥٥ - ٥٩ من
%٤	٥	-	-	%٣,٨	٣	%٤,٦	٢	٦٠ سنة فأكثر
%١٠٠	١٢٧	%١٠٠	٤	%١٠٠	٧٩	%١٠٠	٤٤	المجموع

المقارنة بين النوعين في سلوك اتخاذ القرار غير ذي موضوع حيث أن سلوك مفردة واحدة لا يمكن أن يعطي مؤشرا يعتد به عند اجراء المقارنات من الناحية العلمية .

ثالثاً : التركيب العمري لاعضاء المجلس :

عند دراسة التوزيع العمري في اجمالي العينة محل الدراسة (شكل رقم ١) نجد أن ٣٥,٤٪ دون الخامسة والثلاثين ، وأن ٦٤,٢٪ من اجمالي مفردات العينة دون الأربعين ، و٨١,٨٪ دون الخامسة والاربعين ، ٩٢,٨٪ دون الخمسين ، أي أن نسبة الاعضاء من كبار السن والذين يزيد عمرهم عن خمسين عاما لا تشكل الا نسبة ضئيلة (٧,٢٪) ، وعند المقارنة بين القطاعات (جدول رقم ٤) نجد أنه ليس هناك اختلاف جوهري بينها بخصوص النتيجة السابقة .

شكل رقم (١)
« توزيع فئات السن في العينة ككل »



جدول رقم (٥)

ترتيب نوعيات القرارات حسب درجة الصعوبة
النسبية التي يقابلها اعضاء مجلس الادارة

ترتيب الأهمية النسبية للقرارات على أساس فئات السن		نوعيات القرارات
أقل من ٤٠ سنة	أكثر من ٤٠ سنة	
١	٤	١ - القرارات المتعلقة بالنواحي الفنية
٢	٥	٢ - القرارات المتعلقة بالنواحي المالية
٣	٣	٣ - القرارات المتعلقة بالنواحي الانسانية
٥	٢	٤ - القرارات المتعلقة بالاتصالات
٤	١	٥ - القرارات المتعلقة بالنواحي الادارية والتنظيمية

والذي يمكن استخلاصه من تحليل النتائج الخاصة بالتركيب العمري لأعضاء مجالس الادارات في العينة محل البحث هو أن هناك ميلا شديدا نحو اختيار القيادات الشابة لتولي المناصب الادارية العليا باعتبارها اكثر ثقافة وحيوية وبالرغم مما قد يتضمنه هذا الاتجاه ، من نواحي ايجابية لا يمكن انكارها الا أن الذي يخشى منه أن الفرد في مثل هذه السن لم تكن قد اتبحت له الفرصة الكافية للتمرس في الوظيفة الادارية مما قد يؤثر على كفاءته الادارية من زاويتين :-

الأولى : من حيث درجة الصعوبة النسبية التي يمكن أن يواجهها عند اتخاذ للقرارات الادارية التي تتعلق بالاهداف والسياسات العامة . فعند سؤال مفردات العينة محل البحث عن ترتيب النوعيات المختلفة للقرارات من حيث درجة الصعوبة النسبية التي يواجهها عادة عند ممارسته لعمله كعضو في مجلس الادارة كانت أكثر القرارات صعوبة بالنسبة لمن هم دون الأربعين هي القرارات الادارية والتنظيمية ثم القرارات الخاصة بالاتصالات بينما أقلها صعوبة القرارات المتعلقة بالنواحي الفنية والمالية أما بالنسبة لمن هم

أكثر من اربعين سنة فقد كانت أكثر القرارات صعوبة هي القرارات الفنية والمالية وأقلها صعوبة القرارات المتعلقة بالنواحي الادارية والتنظيمية ثم القرارات الخاصة بالاتصالات (جدول رقم ٥) .

الثانية : من حيث درجة الاولوية والاهتمام التي يعطيها للنوعيات المختلفة لملقرارات . فقد اتضح من نتيجة البحث أن من هم دون الأربعين يعطون الاولوية للقرارات المالية والفنية وأقل اهتمامهم للنواحي الانسانية والاتصالات ، أما بالنسبة لمن هم أكثر من اربعين سنة فانهم يعطون الاولوية للقرارات الادارية والتنظيمية ثم القرارات الانسانية وأقل اهتمامهم للقرارات المالية والفنية (جدول رقم ٦) .

وإذا نظرنا إلى الاتجاه السائد في كثير من الشركات الكبرى في العالم نجد أنها تعطي أهمية خاصة لصغر السن عند اختيار أعضاء مجالس الادارات باعتباره قرينة هامة على اكتساب الخبرة الضرورية للممارسة الادارية الفعالة . ففي الدراسات التي أجراها P. Holden وآخرون عام ١٩٦٧ على عينة من ٣١٠ مفردة من رجال الادارة العليا في عدد من الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية تبين أن متوسط السن ٥٧ سنة^(٩) وفي الدراسة التي اجراها L. Boone and J. Johnson عام ١٩٧٨ على عينة من ٨٠٢ مفردة من رجال الادارة العليا تبين أن الذين يقل عمرهم عن اربعين سنة لا يمثلون إلا ٦٪ فقط من اجمالي العينة ، وإن الذين يقل عمرهم عن خمسين سنة يمثلون ١٢،٢٪ ، بينما الغالبية (٨٧،٨٪) كان عمرها يزيد عن الخمسين عاما^(١٠) وفي الدراسة التي اجراها F. Sturdivant and R. Adler عام ١٩٧٥ على عينة من ٤٤٤ من رجال الادارة العليا في عدد من الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الامريكية تبين أن الاعضاء الذين يقل عمرهم عن ٤٥ سنة لا يمثلون إلا ٣٪ بينما الذين يقع عمرهم بين ٥٢ - ٦٥ يمثلون ٦٠٪ من اجمالي العينة محل الدراسة^(١١) .

وقد يعتقد البعض أن القدرة على التفكير الخلاق تتناقص مع تقدم السن إلا أنه يتضح من الدراسات الحديثة التي أجريت حول هذه الخاصية بين المديرين أنها تظل في تزايد حتى سن الخمسين على الأقل ولكن ليس هناك دليل على أنها تنخفض بعد هذه السن^(١٢) .

وفي الدراسات التي ركزت بشكل مباشر على سلوك المديرين في مواقف اتخاذ القرارات تبين أن المديرين الأكبر سنا (خمسين سنة فاكتر) ليسوا أقل قدرة من زملائهم الأصغر سنا ، بل على العكس من ذلك فقد كانوا أكثر قدرة منهم على اتخاذ قرارات فعالة في بعض المواقف^(١٣) .

جدول رقم (٦)
ترتيب نوعيات القرارات حسب أولوية
الاهتمام بها

ترتيب الأهمية النسبية حسب فئات السن		نوعيات القرارات
أقل من ٤٠ سنة	أكثر من ٤٠ سنة	
٥	٢	١ - القرارات المتعلقة بالنواحي الفنية
٤	١	٢ - القرارات المتعلقة بالنواحي المالية
٢	٤	٣ - القرارات المتعلقة بالنواحي الانسانية
٣	٥	٤ - القرارات المتعلقة بالاتصالات
١	٣	٥ - القرارات المتعلقة بالنواحي الادارية والتنظيمية

رابعاً : الخلفية التعليمية :

وسيتضمن التحليل في هذه الناحية ثلاثة عناصر هي : مستوى التعليم ، والتخصص الرئيسي ، والتدريب .

أ - المستوى التعليمي : يتضح من تحليل المستوى التعليمي لاعضاء مجالس الادارات في العينة محل الدراسة (كما هو وارد في الجدول ٧ والشكل رقم ٢) ان غالبية الاعضاء (٧٩,٧ ٪) حاصلون على درجات جامعية - منهم (٦٦,٩ ٪) حاصلون على الدرجة الجامعية الأولى ، (٩,٥ ٪) على درجة تعادل الماجستير ، (٣,١ ٪) على درجة الدكتوراه وهذا يعني أن نسبة ضئيلة في حدود الخمس تقريبا (٢٠,٥ ٪) هي المؤهلة دون المستوى الجامعي وإن كانت هذه النسبة ترتفع بعض الشيء في القطاع الخاص بالمقارنة مع باقي القطاعات حيث تصل إلى ٢٩,٦ ٪ مقابل ١٦,٤ ٪ في القطاع المشترك ولا شيء في القطاع الحكومي .

وارتفاع نسبة المؤهلين تأهيلا عاليا بين القيادات الادارية العليا في مشروعات الاعمال الكويتية يمكن اعتبارها ظاهرة ايجابية للأسباب الآتية :

١ - أن التقارب في المستوى التعليمي لاعضاء مجلس الادارة يمكن أن يتيح فرصة أفضل للفهم المتبادل فيما بينهم عند تحديد الأهداف ورسم الخطط والسياسات الرئيسية .

٢ - أن مشروعات الأعمال في الكويت من هذه الناحية تسير الاتجاه العالمي المتمثل في تزايد نسبة المؤهلين تأهيلا عاليا في تشكيلات مجالس ادارة الشركات الكبرى . ففي الدراسة التحليلية التي قام بها كل من F. Sturdivant and Roy D. Adler والتي كان من بين أهدافها دراسة تطور المستوى التعليمي لاعضاء مجالس ادارات بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أنه في عام ١٩٢٥ كان نصف الاعضاء تقريبا هم فقط المؤهلين تأهيلا عاليا وارتفع هذا الرقم إلى ٧٥٪ عام ١٩٥٠ ثم قفز ليصل ٩٦٪ عام ١٩٧٥^(١٤) .

٣ - تشير بعض الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين ارتفاع المستوى التعليمي للفرد وبين مستوى كفاءته في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال تخصصه ، معنى ذلك أن الفرد المؤهل تأهيلا تجاريا عاليا من المتوقع أن يكون اكثر كفاءة من (هو دونه) ثقافة في اتخاذ القرارات في مجالات الاعمال .

ب - التخصص الرئيسي : وتحليل التخصص الرئيسي للحاصلين على درجات جامعية (جدول رقم ٨ ، وشكل رقم ٣) يأتي في المرتبة الاولى الدراسات التجارية (٤٨,٥ ٪) يليها الدراسات الهندسية (٢٣,٨ ٪) ثم الدراسات في العلوم (١٢,٩ ٪) ثم الدراسات القانونية (٦ ٪) ثم الدراسات الأدبية والفلسفة (٤,٩ ٪) وأخيرا العلوم السياسية (٣,٩ ٪) .

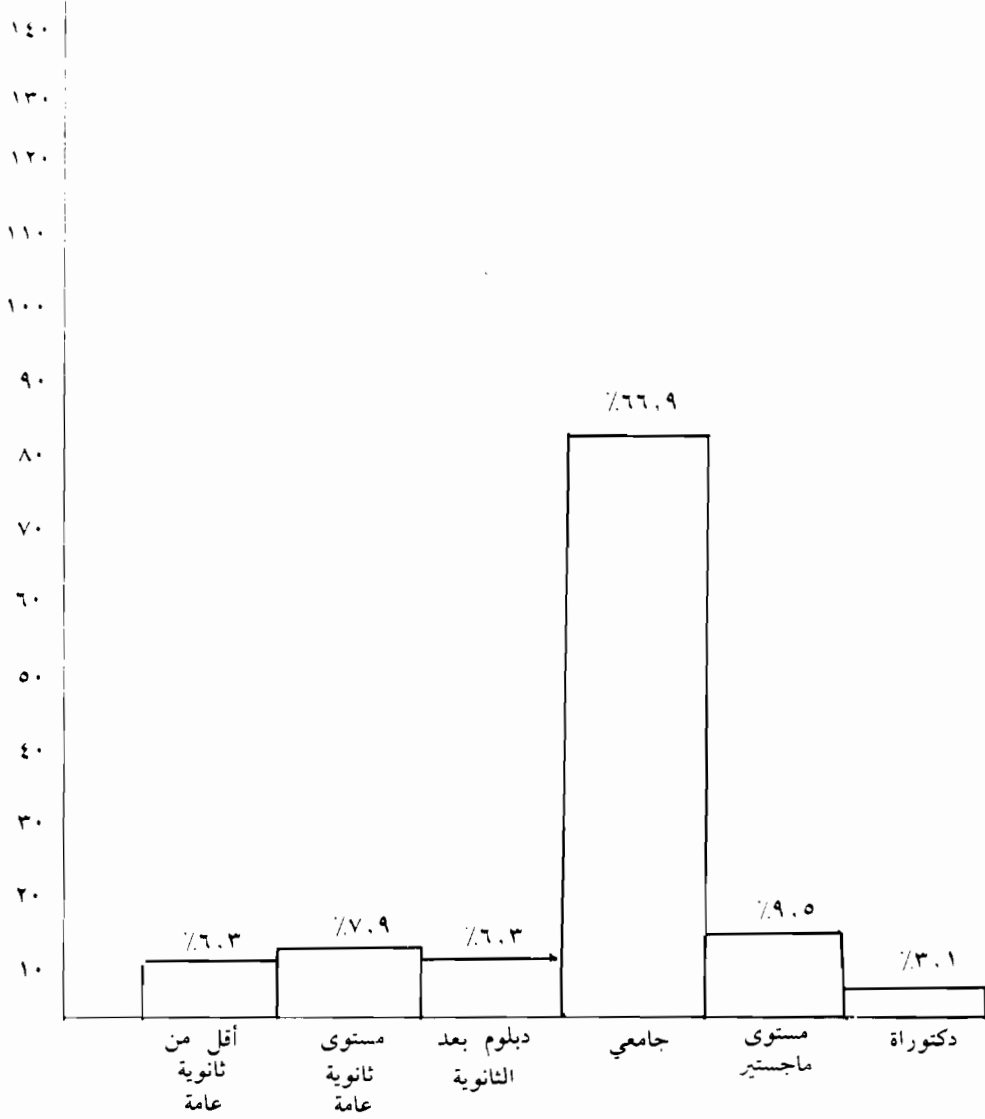
وارتفاع نسبة التخصصات التجارية بالمقارنة مع باقي التخصصات الأخرى يمكن اعتبارها ايضا ظاهرة ايجابية حيث تبين من خلال الدراسة الحالية وجود ارتباط واضح بين نوع التخصص وسلوك اتخاذ القرارات من ناحيتين :

الأولى : من حيث أولوية الاهتمام الذي يعطيه الفرد للنوعيات المختلفة للقرارات فالتجاربيون والقانونيون تشابهت وجهات نظرهم من حيث اعطاء أكبر اهتمامهم للقرارات المتعلقة بالنواحي الادارية والتنظيمية وأقل اهتمام للقرارات المتعلقة بالاتصالات والنواحي

جدول رقم (٧)
توزيع اعضاء مجالس الادارات وفقا للمستوى التعليمي

الاجمالي		القطاع العام		القطاع المشترك		القطاع الخاص		المستوى التعليمي
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%٦,٣	٨	-	-	%٣,٨	٣	%١١,٤	٥	أقل من ثانوية عامة
%٧,٩	١٠	-	-	%٦,٣	٥	%١١,٤	٥	مستوى الثانوية العامة
%٦,٣	٨	-	-	%٦,٣	٥	%٦,٨	٣	دبلوم بعد الثانوية
%٦٦,٩	٨٥	%٥٠	٢	%٦٩,٦	٥٥	%٦٣,٦	٢٨	تعليم جامعي
%٩,٥	١٢	%٢٥	١	%١٠,٢	٨	%٦,٨	٣	مستوى الماجستير
%٣,١	٤	%٢٥	١	%٣,٨	٣	-	-	دكتوراة
%١٠٠	١٢٧	%١٠٠	٤	%١٠٠	٧٩	%١٠٠	٤٤	المجموع

شكل رقم (٢)



الفنية اما بالنسبة للمهندسين والعلميين فقد تقاربت وجهات نظرهم من حيث اعطاء اكبر اهتمام للقرارات المتعلقة بالنواحي الفنية وأقل اهتمام للقرارات المتعلقة بالنواحي الانسانية ثم الادارية والتنظيمية أما بالنسبة للحاصلين على دراسات ادبية وفلسفية فقد كان أكثر اهتمامهم بالقرارات المتعلقة بالنواحي الانسانية والاتصالات وأقل اهتمامهم بالقرارات المتعلقة بالنواحي الادارية والتنظيمية والفنية هذا وقد تقاربت وجهات نظر جميع

جدول رقم (٨)

توزيع الحاصلين على درجات جامعية وفقا لتخصصهم الرئيسي

النسبة المئوية	العدد	التخصص
٤٨,٥ %	٤٩	دراسات تجارية (إدارة ومحاسبة واقتصاد)
٦ %	٦	دراسات قانونية
٤,٩ %	٥	دراسات أدبية وفلسفية
٢٣,٨ %	٢٤	دراسات هندسية
١٢,٩ %	١٣	دراسات في العلوم
٣,٩ %	٤	علوم سياسية
١٠٠ %	١٠١	المجموع

التخصصات بالنسبة لمستوى أهمية القرارات المالية (جدول ٩) .

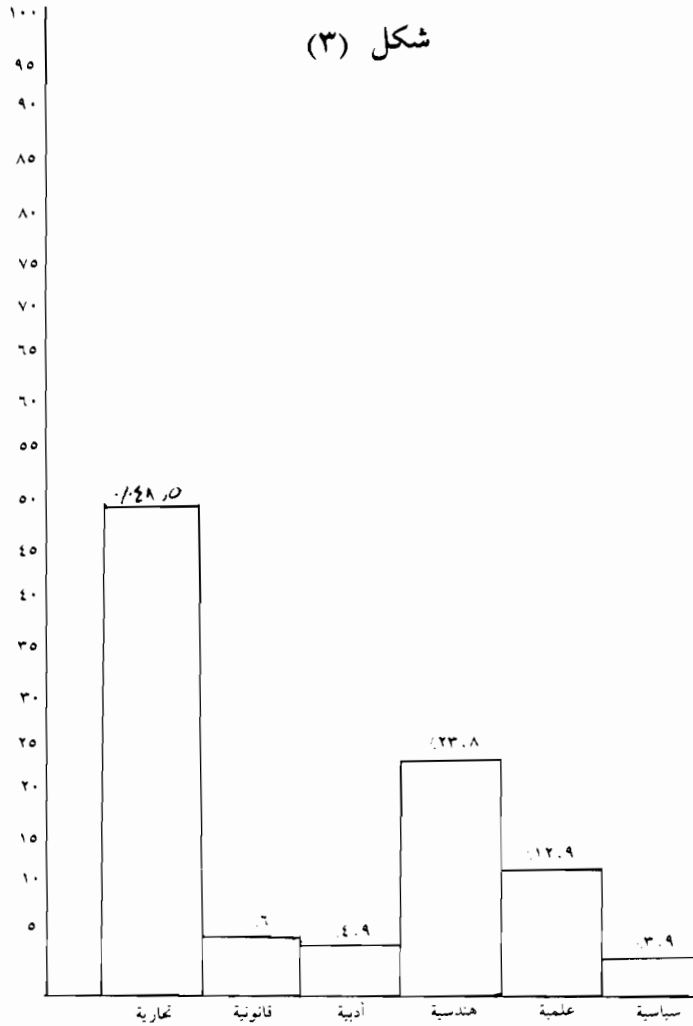
الثانية : من حيث درجة الصعوبة النسبية التي يواجهها الفرد عند اتخاذ النوعيات المختلفة للقرارات نجد أن التجاريين والقانونيين يواجهون أكثر الصعوبات في القرارات المتعلقة بالنواحي الفنية وأقلها في القرارات المتعلقة بالنواحي الادارية والتنظيمية ، أما

جدول رقم (٩)

ترتيب الأهمية النسبية للقرارات وفقا للتخصص

نوع الدراسات / نوع القرارات		تجارية	قانونية	أدبية	هندسية	علوم
القرارات المتعلقة بالنواحي الفنية		٥	٥	٥	١	١
النواحي المالية		٢	٣	٣	٢	٢
النواحي الانسانية		٣	٢	١	٥	٤
الاتصالات		٤	٤	٢	٤	٣
الادارية والتنظيمية		١	١	٤	٣	٥

شكل (٣)



بالنسبة لذوي التخصصات الهندسية والعلمية فانهم يواجهون أكثر صعوباتهم في القرارات المتعلقة بالنواحي الانسانية ثم القرارات المتعلقة بالنواحي الادارية والتنظيمية وأقلها في القرارات المتعلقة بالنواحي الفنية . أما بالنسبة لخريجي الدراسات الادبية والفلسفية فإن أكثر صعوباتهم تكون في مواجهة القرارات المالية والفنية وأقلها في مواجهة النواحي الانسانية والاتصالات . هذا وقد تقاربت وجهة نظر كل من التجاريين والقانونيين والعلميين في مستوى الصعوبة التي يقابلونها في مواجهة القرارات الخاصة بالاتصالات (جدول ١٠) .

ج- التدريب : يلعب عنصر التدريب دورا هاما إلى جانب عنصري التعليم والخبرة في تكوين المهارة اللازمة لممارسة العمل الاداري ، ومن واقع دراسة البرامج التدريبية التي

جدول رقم (١٠)
ترتيب القرارات وفقا لدرجة الصعوبة النسبية
بالنسبة للتخصصات المختلفة

علوم	هندسية	أدبية	قانونية	تجارية	نوع الدراسات / نوع القرارات
٥	٥	٢	١	١	القرارات المتعلقة بالنواحي الفنية
٤	٢	١	٢	٤	النواحي المالية
٢	١	٥	٤	٣	النواحي الانسانية
٣	٤	٤	٣	٢	الاتصالات
١	٣	٣	٥	٥	الادارية والتنظيمية

التحق بها اعضاء مجلس الادارة في العينة محل الدراسة سواء قبل اختيارهم لعضوية المجلس أو في اثناء عضويتهم تبين ما يلي : -

أولا : على الرغم من أن (٣,٤٣٪) من إجمالي مفردات العينة قد اتاحت له فرصة الالتحاق ببرنامج تدريب أو أكثر قبل عضويته للمجلس إلا أن ما يقرب من ثلاثة أرباع تلك البرامج (٥,٧٤٪) كان من نوع التخصصي الذي يستهدف تنمية معارف الفرد ومهاراته في فرع من فروع النشاط مثل (تحليل الموازنات ، برامج الكمبيوتر ، البورصات ، الاستثمار ، هندسة حقول البترول ... الخ) . معنى ذلك أن البرامج العامة التي تستهدف التعريف بطبيعة العملية الادارية عموما ووظيفة الادارة العليا على وجه الخصوص كان نصيبها ٥,٢٥٪ فقط (جدول رقم ١١) .

ثانيا : أن الذين اتاحت لهم فرصة الالتحاق بدورة تدريبية أو أكثر في اثناء عضويتهم لمجلس الادارة كانت نسبتهم ضئيلة جدا من اجمالي مفردات العينة (١١٪) ، فضلا عن أن ٩٣٪ من البرامج التي التحقوا بها كانت من النوع المتخصص (جدول رقم ١٢) .

جدول رقم (١١)

عدد الذين التحقوا بدورات تدريبية قبل عضوية مجلس الادارة

القطاع	نوع الدورة	أقل من شهر	١ -	٣ -	٦ -	٩ -	سنة فاكتر	الاجالي
الخاص	دورة عامة دورة تخصصية	١		١ ٣			١ ١	٣ ٤ ٧
المشترك	دورة عامة دورة تخصصية	٢ ٣	٦ ١٦	١ ٢	١ ٦	١	٦	١٠ ٣٤ ٤٤
العام	دورة عامة دورة تخصصية	١ ١					١ ١	١ ٣ ٤

جدول رقم (١٢)

عدد الذين التحقوا بدورات تدريبية بعد عضويتهم للمجلس

القطاع	نوع الدورة	١ -	٢ -	٣ -	٤ -	٥ -	٦ -	اكتر من شهر	المجموع
الخاص	دورة عامة دورة تخصصية								-
المشترك	دورة عامة دورة تخصصية	٥	٢	٢	٢	١		١	١٣ ١٢
العام	دورة عامة دورة تخصصية		١						١ ١

ثالثا : ان معظم البرامج التي التحق بها اعضاء مجالس الادارات في العينة محل

الدراسة سواء قبل العضوية أو بعدها نظمت بواسطة جهات أجنبية خارج الكويت حيث لم تساهم الاجهزة الداخلية الا بنسبة ٢١,٨٪ بالنسبة للبرامج التي التحق بها الاعضاء قبل اختيارهم لعضوية مجلس الادارة (جدول ١٣) وبنسبة ٣٥,٧٪ بالنسبة للبرامج التي التحق بها الاعضاء بعد اختيارهم لعضوية المجلس (جدول رقم ١٤) .

وإن دلت النتيجة السابقة على شيء فانها تبين قصور اجهزة التدريب الداخلية سواء في توفير البرامج التي تلبي احتياجات الشركات العاملة في قطاع الاعمال أو في اقناعها بقدرتها على تلبية احتياجاتها التدريبية بمستوى كفاءة لا تقل عن المنظمات الاجنبية .

وخلاصة القول أن نسبة اعضاء مجلس الادارة في العينة محل البحث والذين اتاحت لهم فرصة الالتحاق بدورات تدريبية عامة تستهدف تنمية معارفهم ومهاراتهم الادارية سواء قبل عضوية المجلس أو بعد اختيارهم للعضوية لا يجاوز ١٢٪ من اجمالي مفردات العينة وهي نسبة ضئيلة جدا خاصة وأن اكثر من نصف الاعضاء ثقافتهم غير تجارية .

جدول رقم (١٣)

تصنيف الدورات التي التحق بها الاعضاء قبل عضويتهم
للمجلس حسب الجهة المنظمة لها

الجهة المنظمة	خاص	مشترك	عام	العدد	النسبة
اجهزة اجنبية في الخارج	٦	٣١	٦	٤٣	٧٨,٢٪
اجهزة داخلية	١	١١	-	١٢	٢١,٨٪
المجموع	٧	٤٢	٦	٥٥	١٠٠٪

خامساً : الطريق إلى عضوية المجلس :

عند دراسة كيفية اختيار الأعضاء لعضوية مجالس الادارة وتحليل خبرتهم السابقة داخل وخارج الشركة يمكن الوصول إلى النتائج الآتية : -

أولاً : تبين أن ٦٤,٦٪ من الأعضاء شقوا طريقهم إلى المجلس عن طريق الانتخاب باعتبارهم مساهمين بانفسهم برأس مال الشركة ، يليهم في ذلك ٢٧,٥٪ عن طريق التعيين الحكومي خاصة في القطاع المشترك والعام ، أما الذين تم تعيينهم باعتبارهم

جدول رقم (١٤)
تضيف الدورات التي التحق بها الاعضاء بعد عضويتهم
للمجلس حسب الجهة المنظمة

الجهة المنظمة	خاص	مشترك	عام	العدد	النسبة
اجهزة اجنبية في الخارج	-	٨	١	٩	٦٤,٣ %
اجهزة داخلية	-	٥	-	٥	٣٥,٧ %
المجموع		١٣	١	١٤	١٠٠ %

ممثلين لشركات أخرى مساهمة فقد كانت نسبتهم ٧,٩ % (جدول ١٥) . وفي جميع الحالات فإنه من الواضح أن الطريق الوحيد لعضوية مجالس الادارة في الشركات المساهمة الكويتية هو أما أن يكون الشخص مالكا لجزء من رأس مال الشركة بصفة شخصية أو ممثلا لشخص اعتباري مساهم في الشركة أيضا . ومع أن هذا الوضع يعتبر استجابة طبيعية لما نص عليه قانون الشركات التجارية* الا أنه من شأنه أن يؤدي إلى عدد من النتائج السلبية أهمها ما يأتي :-

أ - أنه لا يتيح الفرصة للاستفادة في عضوية المجلس من بعض الكفاءات الادارية التي تعمل داخل الشركة وليست مالكة لأي عدد من أسهم الشركة أو لعدد يقل عن النصاب المنصوص عليه قانونا .

ب - أن المجلس بهذا الشكل يمثل طرفاً واحداً من أطراف المصلحة في نشاط المنشأة وأعني المالكين ، ويهمل باقي الاطراف الاخرى كالعاملين في المنشأة والمصلحة العامة .

ج - أنه يحرم المجلس من أن ينضم إلى عضويته بعض الكفاءات الخارجية من ذوي الخبرة والذين قد لا يكونون بالضرورة مالكين لجزء من رأس مال الشركة .

ولسنا فقط الذين نستشعر ما يمكن أن يترتب على هذا الوضع من آثار سلبية بل أن الكثير من أعضاء مجالس الادارات انفسهم يشعرون بضرورة التعديل . فعند سؤال

(*) تشترط المادة ١٣٩ من القانون ١٩٦٠/١٥ أن يكون عضو مجلس الادارة مالكا لعدد من اسهم الشركة لا يقل عن ١ % من رأس مال الشركة . وجاء في المادة ١٤٢ أنه إذا ساهمت الدولة او مؤسسة اجنبية في مشروع من المشروعات الخاصة جاز لها انتداب ممثلين عنها في مجلس الادارة بنسبة ما تملكه من اسهم وينزل عددهم من مجموع اعضاء مجلس الادارة .

جدول رقم (١٥)
طريقة التعيين في عضوية المجلس

الاجمالي		القطاع			الطريقة
نسبة	عدد	عام	مشترك	خاص	
٧,٩ %	١٠	-	٧	٣	١ - تمثيل شركة أخرى كمساهم
٦٤,٦ %	٨٢	-	٣٨	٤٤	٢ - مساهم بنفس الشركة
٢٧,٥ %	٣٥	٤	٣١	-	٣ - تعيين حكومي
١٠٠ %	١٢٧				

مفردات العينة عن رأيهم فيما يجب ادخاله من تعديلات على النظام الحالي لتشكيل مجلس الادارة اقترح ٤١,٨ % ضرورة اعادة النظر في التشكيل النوعي للمجلس (جدول رقم ٢) وكانت التعديلات التي يقترحون ادخالها وفقا لأهميتها النسبية على النحو التالي : (جدول ١٦) .

أ - أن يسمح التشكيل النوعي بتمثيل بعض الكفاءات الخارجية من غير المساهمين وقد احتل هذا الاقتراح اكبر أهمية (٦٤,٨ %) .

ب - أن يسمح التشكيل بدخول بعض الكفاءات الادارية التي تعمل فعلا في الشركة دون التقيد بشرط تملك نسبة معينة من رأس المال . وقد احتل هذا الاقتراح المرتبة الثانية من الأهمية (٢٢,٣ %) .

ج - اقترحت نسبة ضئيلة أن يسمح التشكيل بتمثيل العمال والموظفين في الشركة بصفتهن هذه وليس باعتبارهم مالكين . وقد احتل هذا الاقتراح اقل مستوى من الأهمية (١٣ %) .

ومع ذلك فقد كانت هذه النسبة - مع ضآلتها - متحفظة في قبولها لتمثيل العمال والموظفين في مجلس الادارة ، فعند سؤالهم عن الطريقة التي يرونها ملائمة لتمثيل هذه الفئة اقترح معظمهم (٨٥,٧ %) أن يكون تمثيلهم عن طريق الاختيار الذي يمكن أن يتم بواسطة أعضاء المجلس الممثلين للملكية (جدول رقم ١٧) ، وكأنهم بذلك يتفقون في الرأي بشكل غير مباشر مع الاغلبية التي اعترضت على تمثيل العمال والموظفين ، وكان أهم الحجج التي يؤيدون بها اعتراضهم كما يلي وفقا لترتيب أهميتها النسبية : -

١ - أن هذه الفئة ليس لديها الوقت الكافي الذي يمكنها من المشاركة الفعالة في أعمال المجلس .

٢ - لا تتوافر لديها الخبرة الكافية للمشاركة الفعالة في أعمال المجلس .

٣ - أن اشتراكها قد يؤدي إلى التقليل من هيبة المجلس .

٤ - الخوف من التفسير الخاطئ لمفهوم المشاركة مما قد ينعكس على علاقات افرادها بزملائهم ورؤسائهم في العمل .

٥ - قد يؤدي اشتراكهم إلى افشاء أسرار المجلس .

هذا ويلاحظ أن التقيد بشرط ضرورة امتلاك عضو مجلس الادارة لنسبة معينة لعدد من اسهم الشركة (لا يقل عن ١٪ من رأس المال وفقا لنص المادة ١٣٩ من القانون ١٥/١٩٦٠) مع الطبيعة الحالية لتوزيع الثروة في المجتمع يؤدي إلى عدم تفرغ معظم الأعضاء لعضوية شركة واحدة مما قد ينعكس على كفاءة ادائه حيث تبين من الدراسة الحالية أن ٦٠٪ من مفردات العينة ليست متفرغة لعضوية شركة واحدة بل تشارك في عضوية شركات أخرى (٤٠٪ منهم في عضوية شركة أخرى واحدة ، ٦٠٪ منهم

جدول رقم (١٦)

تصنيف المقترحات الخاصة بالتشكيل النوعي

النسبة	العدد	
٦٤,٨٪	٣٥	أن يسمح التشكيل بتمثيل بعض الكفاءات الخارجية من غير المساهمين
٢٢,٢٪	١٢	أن يسمح التشكيل بتعيين الكفاءات الادارية العاملة في الشركة دون اشتراط المساهمة في ملكية الشركة
١٣٪	٧	أن يسمح التشكيل بتمثيل العمال والموظفين دون ضرورة شرط المساهمة في ملكية الشركة
١٠٠٪	٥٤	

يشتركون في عضوية شركتين اخريين) ، جدول رقم ١٨ .

جدول رقم (١٧)
تصنيف المقترحات الخاصة بكيفية تمثيل العمال والموظفين

طريقة التمثيل	العدد	النسبة
من خلال الانتخاب بين العاملين	١	١٤,٣ %
بالاختيار من جانب اعضاء المجلس الممثلين للملكية	٦	٨٥,٧ %
بالتعيين من جانب النقابات العمالية	-	-
المجموع	٧	١٠٠ %

جدول رقم (١٨)
مدى مشاركة الاعضاء في عضوية أكثر من شركة

مدى المشاركة	خاص	مشارك	عام	الاجمالي	
				عدد	النسبة
يشارك في عضوية شركة واحدة	٢٦	٢٣	٢	٥١	٤٠ %
يشارك في عضوية شركات أخرى	٣٠	٤٤	٢	٧٦	٦٠ %
	٥٦	٦٧	٤	١٢٧	١٠٠ %
توزيع الذين يشاركون في عضوية شركات أخرى (٦٧) :					
يشاركون في عضوية شركة واحدة أخرى	١٠	١٩	٢	٣١	٤٠ %
يشاركون في عضوية شركتين	٢٠	٢٥	-	٤٥	٦٠ %
أخريين				٧٦	١٠٠ %

ثانياً : تبين من تحليل النتائج أن ٢١,٣ % (٢٧ مفردة) من الاعضاء في العينة محل البحث هم الذين لهم مدة خدمة سابقة في نفس الشركة ، وإن ما يقرب من نصف هؤلاء (٤٨ %) كانت مدة خدمتهم بالشركة أقل من ٥ سنوات (جدول رقم ١٩) .

وهذا يعني أن أكثر من ثلاثة أرباع المجلس يشارك في وضع خطط وسياسات لشركة تكون خبرته عن الشؤون الداخلية لها تكاد تكون معدومة .

ثالثاً : أن غالبية أعضاء المجلس (٧٨,٨ ٪) والذين لهم خبرة عمل خارج الشركة (جدول رقم ٢٠) نجد أن خبرتهم كانت في معظمها في أنشطة متخصصة ولم يعمل في أنشطة ذات طبيعة إدارية إلا ٢١ ٪ فقط (جدول رقم ٢١) . مع ملاحظة أن نسبة من عملوا في وظائف ذات طبيعة إدارية ممن لهم خبرة سابقة في نفس الشركة قبل عضويتهم بمجلس إدارتها كانت أكبر نسبياً حيث بلغت ٢٥,٩ ٪ (جدول رقم ٢٢) .

جدول رقم (١٩)

الأعضاء الذين لهم مدة خدمة بالشركة سابقة على عضويتهم لمجلس إدارتها

النسبة	العدد	مدة الخدمة
٤٨ ٪	١٣	أقل من ٥ سنوات
٢٦ ٪	٧	من ٥ - ٩ سنوات
١٩ ٪	٥	من ١٠ - ١٤ سنة
٧ ٪	٢	١٥ سنة فأكثر
١٠٠ ٪	٢٧	إجمالي

جدول رقم (٢٠)

توزيع الذين لهم مدة خدمة خارج الشركة حسب نوع القطاع الذي عملوا به

إجمالي		القطاع الذي عمل به			مدة الخدمة
النسبة	عدد	عام	مشترك	خاص	
٤٢ ٪	٤٢	٨	٨	٢٦	أقل من ٥ سنوات
٢٨ ٪	٢٨	٦	١٣	٩	من ٥ - ٩ سنوات
١٠ ٪	١٠	-	٦	٤	١٠ - ١٤ سنة
٢٠ ٪	٢٠	-	٦	١٤	١٥ سنة فأكثر
١٠٠ ٪	١٠٠	١٤	٣٣	٥٣	إجمالي

جدول رقم (٢١)
توزيع الخبرة السابقة في خارج الشركة حسب
نوع النشاط الذي قضى به أطول مدة

النسبة المئوية	العدد	النشاط
٣٣٪	٣٣	نشاط بيع وتسويق
١٣٪	١٣	نشاط مالي ومحاسبي
٤٪	٤	أفراد وعلاقات انسانية
٤٪	٤	شؤون قانونية
١٠٪	١٠	وظائف ذات طبيعة هندسية
١٥٪	١٥	وظائف ذات طبيعة فنية
٢١٪	٢١	شؤون ادارية عامة
١٠٠٪	١٠٠	

جدول رقم (٢٢)
توزيع الخبرة السابقة في نفس الشركة حسب
نوع النشاط الذي قضى فيه أطول مدة عمل

النسبة المئوية	العدد	النشاط
١١,١٪	٣	نشاط بيع وتسويق
١٨,٦٪	٥	نشاط مالي ومحاسبي
٧,٤٪	٢	أفراد وعلاقات انسانية
١١,١٪	٣	شؤون قانونية
١١,١٪	٣	وظائف ذات طبيعة هندسية
١٤,٨٪	٤	وظائف ذات طبيعة فنية
٢٥,٩٪	٧	شؤون ادارية عامة
١٠٠٪	٢٧	

سادساً : مكافأة أعضاء المجلس :

نظرا لاهمية الدور الذي تلعبه هذه الفئة لذا تحرص الشركات على جعل مكافآتها
بالقدر الذي يتلاءم مع تلك الأهمية حتى لقد نادى الكثيرون بترك الحرية الكاملة لأعضاء

مجلس الادارة في تحديد بنود الأجر ومكوناته بما يتمشى مع احتياجاتهم المالية وتطلعاتهم المستقبلية^(١٥) ، كما أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة طردية بين هذه المزايا وبين حركة انتقال هذه الفئة من شركة لاخرى^(١٦) .

ولقد اهتمت الدراسة الحالية ببحث نظام مكافأة أعضاء مجلس الادارة في قطاع الاعمال وتبين من نتيجة التحليل أن الصورة الشائعة لمكافأة أعضاء المجلس في مختلف القطاعات هي صورة المكافأة الشاملة (جدول ٢٣) إلا أنه من الظواهر الأخرى الملحوظة أن هناك نسبة من أعضاء مجلس الادارة في القطاع الخاص (٤١٪) اشارت إلى أنها تعمل دون مكافأة محددة .

وعند سؤالهم عما اذا كانوا يحصلون على أية مزايا اضافية عن باقي العاملين اجاب ما يقرب من ٤٥٪ من اجمالي مفردات العينة (جدول ٢٤) بأنهم يتمتعون ببعض المزايا الاضافية التي اختلفت من قطاع لآخر رغم تركزها أساسا حول المزايا النقدية .

وعند سؤالهم عن مقترحاتهم بخصوص ما يجب أن يتمتع به عضو مجلس الادارة من مزايا اضافية كانت هذه المقترحات وفقا لأهميتها النسبية على النحو الآتي :-

- ١ - زيادة المكافأة المالية للأعضاء .
- ٢ - أن تتاح لهم فرصة المشاركة في الأرباح .
- ٣ - التوسع في بعض المزايا العينية كالسكن والمواصلات .
- ٤ - الحصول على عدد من أسهم الشركة .

ويمكن أن نلاحظ على المقترحات السابقة ملاحظتين :

أولاً : احساس اعضاء مجلس الادارة بعدم ملاءمة ما يحصلون عليه من مكافأة مع مقدار ما يبذلونه من جهد .

ثانياً : أن تضاؤل أهمية المطالبة ببعض أنواع الحماية التأمينية وبرامج التأمين الصحي يرجع إلى اهتمام الدولة ورعايتها لهذه الامور بشكل عام .

خلاصة وتوصيات :

في ضوء التحليل المتكامل لنتائج البحث يمكن الوصول إلى الاستنتاجات والمقترحات الآتية :

أولاً : أن هناك تجانسا إلى حد كبير بين اعضاء مجلس الادارة في قطاع الاعمال

الكويتي سواء من حيث النوع (ذكر/انثى) ، أو من حيث مستوى السن أو من حيث الخلفية التعليمية . وهذا التجانس يمكن اعتباره دعامة إيجابية لإيجاد فرصة أوسع للفهم المشترك وتقليل نواحي النزاع والخلاف بين أعضاء المجلس .

جدول رقم (٢٣)
نظام مكافأة أعضاء المجلس

نظام المكافأة / القطاع		القطاع الخاص		المشترك		العام	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مكافأة شاملة		٢٩	%٥٩	٧٩	%١٠٠	٤	%١٠٠
بدون مكافأة محدودة		١٨	%٤١	-	-	-	-
أسس أخرى		-	-	-	-	-	-
المجموع		٤٤	%١٠٠	٧٩	%١٠٠	٤	%١٠٠

جدول رقم (٢٤)
مقترحات الأعضاء بخصوص المزايا الإضافية

المزايا المقترحة / القطاع		القطاع			الاجمالي	
		خاص	مشترك	عام	عدد	نسبة
مزايا نقدية خلاف المكافأة		٨	٢٣	٢	٣٣	%٥٧,٩
مزايا عينية		٦	١٣	٢	٢١	%٣٦,٨
أخرى		-	٣	-	٣	%٥,٣
		١٤	٣٩	٤	٥٧	%١٠٠

ثانياً : أن مساهمة المرأة الكويتية في قوة العمل الادارية (خاصة في المناصب الادارية العليا) لا تتناسب مع اجمالي حجم مساهمتها الفعلية في قوة العمل وقد يكون العائق الأساسي في هذا السبيل مرجعه لمعتقدات اجتماعية وثقافية . ونظراً لأنه لم يثبت بالدليل العملي مدى صحة هذه المعتقدات ، ونظراً لأن أحداث التغيير المنشود في اتجاهات

المجتمع وسلوكه نحو المرأة لا بد أن يكون في اطار خطة قومية شاملة للتغيير الاجتماعي والثقافي فإن العبء الاكبر يقع على عاتق المرأة ذاتها في هذه المرحلة لتثبت بالدليل القاطع مدى قدرتها على تقلد المناصب الادارية من خلال الفرص المحدودة التي تتاح لها .

ثالثاً : أن هناك ميلا شديدا نحو اختيار القيادات الشابة لتولي المناصب القيادية العليا ، وعلى الرغم مما قد يتضمنه هذا الاتجاه من نواحٍ ايجابية فإن ما اثبتته التحليل في هذه الدراسة من وجود علاقة ايجابية بين مستوى السن وسلوك اتخاذ القرار فضلا عما يمكن استفادته من خبرة التطبيق في كثير من الشركات الكبرى في العالم يجعلنا ننبه إلى ضرورة مراعاة التوازن في التركيب العمري لمجلس الادارة بحيث يتضمن مزيجا عمريا لا ترجح فيه بالضرورة كفة على أخرى .

رابعاً : في ضوء النتائج التي اسفر عنها تحليل العلاقة بين نوع التخصص وسلوك اتخاذ القرار على الرغم من وجود بعض المؤشرات المؤيدة لوجوب، اعطاء الاولوية للتخصصات التجارية والقانونية عند شغل المناصب القيادية تبين للباحثين أن الاحتكام لهذا المعيار وحده لا يكفي اذ يجب أن تكون المسألة محكومة في النهاية بطبيعة نشاط المنظمة ومستوى تقدمها الفني ودرجة نموها واستقرارها .

خامساً : يتضح من تحليل النتائج أن الشركات في قطاع الاعمال لا تعطي اهتماما كافيا لبرامج التنمية الادارية ، كما أن هناك ميلا شديدا نحو الاعتماد على الهيئات الاجنبية في الخارج عندما يكون هناك تفكير في هذا الأمر ، وهذا من شأنه أن ينبه الاجهزة المحلية للتدريب والتنمية إلى ضرورة القيام بجهد اكبر واكثر فاعلية لاقناع قطاع الاعمال بأنها قادرة على القيام بعبء التنمية الادارية بمستوى كفاءة لا يقل عن مستوى نظيراتها في الخارج .

سادساً : أن التقييد بشرط امتلاك نسبة معينة من أسهم الشركة عند اختيار اعضاء مجلس الادارة يحرم المجلس من أن يضم إلى عضويته بعض الكفاءات الخارجية من ذوي الخبرة ، كما يسد الطريق على بعض الكفاءات الادارية الداخلية والتي لا تكون مستوية للنصاب المنصوص عليه قانونيا ، كما أنه لا يعطي الفرصة لتمثيل العمال والموظفين - بصفتهم هذه وليس بصفتهم مالكين - في عضوية مجلس الادارة رغم أن هذا النوع من التمثيل صار من الاتجاهات المتعارف عليها شرقا وغربا ، كما أن استمرار وجود هذا الشرط مع طبيعة توزيع الثروة في المجتمع جعل من الصعب بالنسبة لكثير من الاعضاء أن يتفرغ كلية لعضوية شركة واحدة مما قد ينعكس على كفاءة المجلس .

وهذا يدعونا إلى القول بضرورة إعادة النظر في النظام الحالي لتشكيل مجلس الإدارة بما يمكن من تمثيل بعض الكفاءات الخارجية من ذوي الخبرة والكفاءات الادارية العاملة في الشركة دون التقيد بشرط الملكية ، كما يجب أن يسمح النظام أيضاً بتمثيل العمال والموظفين العاملين في الشركة بصفتهم هذه وباعتبارهم العنصر الاساسي الذي تعتمد عليه الشركة في تحقيق اهدافها وذلك تمثيلاً مع الاتجاهات السائدة في العالم من ناحية واستجابة لرغبة الكثير من اعضاء مجالس الادارة الحالية الذين يشعرون معنا بضرورة التغيير من ناحية اخرى .

سابعاً : يتضح من تحليل نظام مكافآت اعضاء مجلس الادارة أن هناك احساساً من جانب غالبية مفردات العينة خاصة في القطاعين العام والمشارك بأن ما يحصلون عليه من مكافآت لا يتوافق مع مقدار ما يبذلونه من جهد وإذا كانت الآثار السلبية لمثل هذا الوضع يمكن أن تكون غير ذي موضوع في القطاع الخاص لتوافر الحافز الفردي إلا أنه في كل من القطاعين العام والمشارك حيث لا يتوافر هذا الحافز في بعض الحالات فإن الحاجة تزداد إلى انتهاج نظام متكامل لمكافأة اعضاء مجلس الادارة يربط بين ما يحصل عليه العضو من مكافأة وبين نجاح الشركة وزيادة ارباحها .

الملحق
قائمة الاستقصاء

(١)

الرجاء وضع علامة (×) امام الاجابة التي تختارها :

١ - الجنس :

☐

ذكر

☐

انثى

٢ - المستوى التعليمي :

☐

- اقل من ثانوية عامة

☐

- في مستوى ثانوية عامة

☐

- دبلوم بعد الثانوية العامة

☐

- تعليم جامعي

☐

- ماجستير

☐

- دكتوراة

٣ - اذا كنت حاصلًا على درجة جامعية ففي أي التخصصات الآتية كانت دراستك ؟ :

☐

- دراسات تجارية (ادارة - محاسبة - اقتصاد .. الخ)

☐

- دراسات قانونية

☐

- دراسات ادبية

☐

- دراسات هندسية

☐

- دراسات في العلوم

☐

- دراسات اخرى اذكرها

٤ - السن :

☐

- اقل من ٣٥ سنة

☐

- من ٣٥ - ٣٩ سنة

☐
☐
☐
☐
☐

- من ٤٠ - ٤٤ سنة
- من ٤٥ - ٤٩ سنة
- من ٥٠ - ٥٤ سنة
- من ٥٥ - ٥٩ سنة
- من ٦٠ سنة فأكثر

٥ - اذا كنت قد عملت في هذه الشركة قبل عضويتك لمجلس ادارتها فما عدد سنوات خدمتك فيها قبل عضوية مجلس الادارة ؟

☐
☐
☐
☐
☐

- اقل من ٥ سنوات
- من ٥ - ٩ سنوات
- من ١٠ - ١٤ سنة
- من ١٥ - ١٩ سنة
- من ٢٠ سنة فأكثر

٦ - خلال مدة خدمتك بهذه الشركة .. ارجو أن تضع علامة (✓) امام النشاط الذي قضيت به اطول مدة عمل :

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

- نشاط البيع والتسويق
- نشاط مالي ومحاسبي
- افراد وعلاقات انسانية
- شؤون قانونية
- وظائف ذات طبيعة هندسية
- وظائف ذات طبيعة فنية
- شؤون ادارية عامة

٧ - ما هي القطاعات التي عملت بها قبل التحاقك بهذه الشركة ومدة عملك بكل منها ؟

القطاع	مدة العمل بها
☐	☐
☐	☐
☐	☐

- القطاع الخاص
- القطاع الحكومي
- القطاع المشترك

٨ - اي انواع الوظائف الاتية عملت بها في القطاع الذي اشرت اليه في السؤال السابق ؟ ضع علامة امام النشاط الذي قضيت به اطول مدة :

الوظيفة	مدة العمل بها
- نشاط البيع والتسويق	☐
- نشاط مالي ومحاسبي	☐
- افراد وعلاقات انسانية	☐
- شؤون قانونية	☐
- وظائف ذات طبيعة هندسية	☐
- وظائف ذات طبيعة فنية	☐
- وظائف ذات طبيعة ادارية	☐

٩ - كيفية التعيين في عضوية مجلس ادارة الشركة الحالية :

- أ - تمثيل شركة اخرى كمساهم ☐
- ب - مساهم في هذه الشركة ☐
- ج - تعيين حكومي ☐

١٠ - هل تشارك في عضوية مجلس (أو مجالس) ادارة شركة (أو شركات) اخرى ؟

- عضو في مجلس ادارة هذه الشركة فقط ☐
- اشارك في عضوية مجالس شركات اخرى ☐
- كم عددها ؟

١١ - اذا كنت التحقت باية برامج تدريبية قبل ترشيحك كعضو مجلس الادارة ارجو أن تبين :

موضوع البرنامج مدته الجهة التي نظمته

١٢ - اذا كنت قد التحقت باية برامج تدريبية اثناء عضويتك لمجلس الادارة ارجو أن تبين :

موضوع البرنامج مدته الجهة التي نظمته

١٣ - ما هي مكونات الاجر الذي تحصل عليه كعضو في مجلس الادارة ؟

- ☐ - احصل على مكافاة شاملة فقط
- ☐ - احصل على اجر اساسي + بدل حضور جلسات
- ☐ - اجر اساسي + بدل جلسات + مقابل
- ☐ - عضوية بعض لجان المجلس
- ☐ - اسس اخرى
- ما هي ؟

١٤ - اذا كانت الشركة توفر لعضو مجلس الادارة بعض المزايا الخاصة عن غيره من العاملين في الشركة .. فاي المزايا الاتية يحصل عليها ؟

- ☐ - مزايا نقدية
- ☐ - مزايا نقدية + مزايا عينية كالسكن .. الخ
- ☐ - مشاركة في الارباح
- ☐ - حماية تامينية وبرامج للتأمين الصحي
- ☐ - مزايا اخرى

١٥ - ما هي في رايك المزايا الاضافية التي يجب توفيرها لاعضاء مجلس الادارة ؟

١٦ - هل تعتقد أن التشكيل الحالي لمجلس الادارة في حاجة إلى ادخال اي تعديل في بعض او كل الجوانب التالية :

- ☐ - التعديل في التشكيل العددي
- ☐ - التعديل في مدة العضوية
- ☐ - التعديل في التشكيل النوعي

١٧ - من حيث مدة العضوية .. اي النواحي الاتية تقترح أن يتضمنها التعديل :

- ☐ - وضع حد اقصى للمدة
- ☐ - رفع الحد الادنى الحالي
- ☐ - مقترحات اخرى
- ما هي ؟

١٨ - بالنسبة لعدد اعضاء مجلس الادارة فاي الجوانب التالية ترى ضرورة تعديلها ؟

☐

- زيادة عدد الاعضاء

☐

- تخفيض العدد الحالي

☐

- مقترحات اخرى

١٩ - من حيث التشكيل النوعي .. اي التعديلات الاتية تقترح ادخالها :

- أن يسمح التشكيل بتمثيل بعض الكفاءات

☐

الخارجية من غير المساهمين

- أن يسمح التشكيل بتمثيل العمال

☐

والموظفين في الشركة دون التقيد

بشرط المساهمة

- مقترحات اخرى

٢٠ - اذا كنت تؤيد سياسة تمثيل العاملين من غير المالكين داخل المجلس فاي الطرق الاتية تقترح أن تتبع لاختيار هؤلاء الممثلين :

☐

- من خلال الانتخاب بين العاملين

- أن يترك لاعضاء المجلس الممثلين

☐

للملكية حرية اختيارهم

- أن يتم تعيينهم من خلال النقابة

☐

المثلة للعاملين (في حالة وجود نقابة)

٢١ - اذا كنت لا توافق على تمثيل العاملين من غير المالكين في مجلس الادارة فاي الاسباب الاتية يمكن أن تفسر بها ذلك .. (يمكن ذكر اكثر من سبب) :

☐

- لا تتوافر لديهم الخبرة الكافية

للمشاركة في اعمال المجلس

☐

- ليس لديهم الوقت الذي يمكنهم من ذلك

☐

- قد يؤدي اشتراكهم إلى افشاء اسرار المجلس

☐

- التقليل من هيبة مجلس الادارة

- الخوف من التفسير الخاطئ لمفهوم المشاركة مما ينعكس



على علاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم في العمل

- اسباب اخرى .. ما هي ؟

٢٢ - لا تتساوى الانواع المختلفة للقرارات من حيث اولوية الاهتمام بها ..

نرجو ترتيب الانواع الاتية للقرارات من حيث ما يجب أن تحظى به من اولوية الاهتمام من جانب الادارة العليا في الشركة .

« ضع علامة (✓) امام الترتيب الذي تراه مناسباً لكل نوع من انواع القرارات » .

ترتيب اولوية الاهتمام بها					انواع القرارات
اقل اهمية		اكبر اهمية			
الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الاول	
					أ - القرارات المتعلقة بالنواحي الفنية في العمل
					ب - القرارات المتعلقة بالنواحي المالية في العمل
					ج - القرارات المتعلقة بالنواحي الانسانية في العمل
					د - القرارات المتعلقة بالاتصالات
					هـ - القرارات المتعلقة بالنواحي الادارية والتنظيمية

٢٣ - لا تتساوى الانواع المختلفة للقرارات من حيث مقدار الجهد الذي يجب بذله

لاتخاذ كل منها .. نرجو من سيادتكم ترتيب الانواع الاتية للقرارات من حيث مقدار الجهد الذي يحتاج اليه كل منها لانجازه بالمقارنة مع الانواع الاخرى للقرارات .

« ضع علامة (✓) امام الترتيب الذي تراه مناسباً لكل نوع من انواع القرارات » .

ترتيبها من حيث مقدار الجهد الذي تحتاج اليه اقل جهد اكبر جهد					انواع القرارات
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	
					أ - القرارات المتعلقة بالنواحي الفنية في العمل ب - القرارات المتعلقة بالنواحي المالية في العمل ج - القرارات المتعلقة بالنواحي الانسانية في العمل د - القرارات المتعلقة بالاتصالات هـ - القرارات المتعلقة بالنواحي الادارية والتنظيمية

الهوامش

(١) وفقا لكشوف وزارة التجارة والصناعة فإن العينة بهذا الوضع تتضمن ٦٧٪ من اجمالي الشركات المساهمة (اكتوبر عام) والتابعة ١٠٠٪ للقطاع الخاص كما تتضمن ٥٦٪ من جميع الشركات التي تساهم فيها الدولة بأكثر من ٥٠٪ ، ٥٧٪ من جميع الشركات التي تساهم فيها الدولة بأقل من ٥٠٪ مما يساعد على تمثيل القطاع المشترك تمثيلا صحيحا .
(٢) انظر الملحق .

Harold Koontz, **The Board of Directors and Effective Management** McGraw Hill Book (٣)
Co., New York, 1967, p. 115

Ibid., p.119.

(٤)

J. Durkin, «The potential of Women» in: Bette Ann Stead, **Women in Management** (٥)
(Prentice-Hall, Inc., N.Y., 1978), pp.42- 46.

William E. Reif (et.al), «Exploding Some Mythes about Women Managers», (٦)
California Management Review (Vol.117, No.4), p.77.

- Ibid.**, pp.72- 79. (V)
- S. Lertzman and M. Wahba, «A Managerial Myth Differences in Coalitional Behavior of Men and Women in Organizations», **Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management**, 1973, p.194. (A)
- Paul E. Holden, Carlton, A. Pederson and Gayton E. Germane, **Top Management** (McGraw-Hill Book Company, N.Y. (1968), p.236. (4)
- L. Boone and J. Johnson, «Profiles of the 801 Men and 1 Women at the top.» (10) **Business Horizons** (Feb. 1980), pp.47- 52.
- F. Sturdivant and R. Adler, «Executive Origins: Still a gray Flannel World?» (11) **Harvard Business Review** (November- December 1976), pp.125- 132.
- G. Steiner and J. Miner, **Management Policy and Strategy**, (McMillan Publishing Co. N.Y., 1977). p.173. (12)
- Ibid.**, p. 174. (13)
- F. Sturdivant and R.D. Adler, **op.cit.**, pp.125- 132. (14)
- W.G. Leweller and H.P. Lanson, «Executive Pay Preferences, **Harvard Business Review**, (Sept.-Oct. 1973). (15)
- Gerard R. Roche, «Compensation and the Mobile Executive», **Harvard Business Review**, (Nov.- Dec., 1975). (16)

A PROFILE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN THE KUWAITI BUSINESS SECTOR

R. Refaie / M. Hamoud

Economic development in the area Gulf as a whole, and in Kuwait imparticular has placed increasing responsibilities on the business sector, specially the big companies that own and direct most of the Kuwaiti wealth. Leadership in those companies are naturally the main factor in their success in meeting the challenges of the international business community. So an assessment of this leadership and its characteristics, is necessary at this stage of development.

The main purpose of this paper is to examine closely the board of directors, in 37 big companies (pr. paid capitalexceeded5 million K.D.) to determine the level of education, age range, compensation system, and female participation in the boards, and to determine the effects of those factors on the decision making process.

The paper found many positive Indicators regarding board members, such as the homogeneity of the group, in terms of age. Most of them were found to be middle aged with college education. Although education could be a positive indicator, youth could be viewed as a drawback, because of the lack of experience in most cases.

The study also showed minimal femal contribution in business, which could be explained by the rigid social norms in the society.

The legal reguirements for ownership usually prevent experienced outsiders from sharing in leadership.

Finally, the paper concluded that the compensation system is not adequate for the responsibility the boards undertake.