

دراسة فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعات رجال الادارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية - دراسة ميدانية تحليلية -

حامد أحمد بدر

قسم إدارة الاعمال - جامعة الكويت

باستطلاعنا للبحوث والكتابات في مجال اتخاذ القرارات الادارية نجد أن هناك البحوث والكتابات الكثيرة عن اتخاذ القرارات الفردية بواسطة أحد المديرين من عدة نواح، مثل كيفية اتخاذ القرار الفردي، النماذج الرياضية التي تساعد في اتخاذ القرارات الفردية، الجوانب النفسية في عملية اتخاذ القرارات، والتطبيقات المختلفة لعملية اتخاذ القرارات في مجالات الأنشطة المختلفة للمشروع. كما نجد بعض البحوث تعالج مراحل اتخاذ القرارات وتطبيقاتها في أنشطة معينة، أو مشاكل اتخاذ القرار بخصوص مشكلة معينة بذاتها، أو نجد بعض البحوث عن الصفات الديمجرافية والنواحي القانونية والتنظيمية لبعض مجموعات اتخاذ القرارات في المنظمات مثل مجلس الادارة، لجنة المديرين، واللجان المختلفة بمنظمات الأعمال. وهذا البحث ليس ليس مجاله تلك الموضوعات، ولكنه يركز على فعالية التخطيط لجلسات اتخاذ القرارات، وكذلك فعالية ادارة جلسات اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الادارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية.

وترجع أهمية دراسة ذلك الموضوع إلى أن معظم القرارات المهمة مثل قرارات تحديد أهداف المنظمة وتعديلها، وقرارات وضع السياسات الادارية العامة للشركات المساهمة الكويتية، وكذلك سياسات أنشطتها المختلفة مثل سياسات الأنشطة المالية، الانتاجية، التسويقية، الأفراد، سياسات البحوث، وكذلك القرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للشركة والتعديل فيه، والقرارات المرتبطة بوضع خطط وبرامج الشركات المساهمة الكويتية تتخذ عادة بواسطة إحدى مجموعات رجال الادارة العليا أو الوسطى مثل مجلس الادارة، لجنة المديرين، لجنة التخطيط، لجنة شئون الأفراد، لجنة البحوث والتطوير (Steiner & Miner, 1977: 29-30) وما لم يكن القرار فعالاً في تلك المجالات فقد تتحمل الشركة تكلفة وخسائر فادحة كان يمكن تجنبها لو عملت الادارة على رفع فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة تلك المجموعات. كما أن تكلفة الوقت الذي عادة يستغرق في

اجتماعات المديرين من أجل اتخاذ القرار غالباً ما تكون مرتفعة مما يستلزم ضرورة الاهتمام بأن تكون جلسة اتخاذ القرار جلسة ذات فاعلية. فقد وجد في إحدى الدراسات، أن تأخر مجموعة من رجال الإدارة العليا في إحدى الشركات الأمريكية في البدء الفعلي لجلسة اتخاذ القرار لمدة نصف ساعة قد كلف الشركة ٥٠٠ دولار. وفي إحدى الدراسات الأخرى، أظهرت أن تكلفة الدقيقة الواحدة لجلسة اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا تكلف ٥٠ دولاراً (عبدالحليم، ١٩٨٤: ٦٥). كما أنه في إحدى الدراسات تبين أن مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى يقضون في المتوسط من ٦٥٪ إلى ٨٠٪ من وقتهم في اجتماعات من أجل اتخاذ قرار (عبدالحليم، ١٩٨٤: ١). وأظهرت إحدى الدراسات أن ٧٥٪ من المديرين يشعرون أن حوالي نصف وقت جلسات اتخاذ القرار يعتبر وقتاً ضائعاً (عبدالحليم، ١٩٨٤: ١). من ذلك يظهر أهمية الاهتمام بدراسة فاعلية إدارة جلسات اتخاذ القرارات. ولا شك أن اجتماعات المديرين في الشركات المساهمة الكويتية من أجل اتخاذ القرارات قد يكون بها بعض نواحي الضعف مما يشجع الباحث على معرفة مثل هذه النواحي، والعمل على رفع فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعات الإدارة العليا والوسطى في تلك الشركات.

وسوف يتناول هذا البحث تحديد نطاق الدراسة، الغرض من هذه الدراسة، افتراضات البحث، طريقة البحث. يلي ذلك إعطاء بعض المعلومات الوصفية عن مجتمع الدراسة ثم استعراض لنتائج الدراسة وتحليلها بقصد معرفة مدى صحة الافتراضات التي وضعت لهذا البحث. وينتهي هذا البحث بخلاصة لنتائج الدراسة والتوصيات التي يقترحها الباحث من أجل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية.

نطاق الدراسة:

تمت هذه الدراسة في ظل المحددات التالية:

أنها ركزت على دراسة فاعلية اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا وبعض رجال الإدارة الوسطى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن مجموعات اتخاذ القرارات غالباً ما تضم هؤلاء الأفراد، هذا علاوة على أهمية القرارات التي تتخذ بواسطة هؤلاء الأفراد. وبالتحديد مجموعات اتخاذ القرارات في هذه الدراسة عادة يشترك فيها رئيس مجلس الإدارة، العضو المنتدب، نائب العضو المنتدب، المدير العام، نائب المدير العام، العضو المنتدب والمدير العام، ومديرو الإدارات الرئيسية في الشركات المساهمة الكويتية.

كما أن الدراسة تمت على فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات هؤلاء المديرين في الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام ولم تتضمن الشركات المساهمة الكويتية المغفلة، وذلك لأن هذه الشركات تمثل أكبر الشركات الكويتية كما أنه يوجد بعض السهولة في جمع البيانات منها، وإمكانية الحصول على إطار لمجتمع مديري الإدارات العليا والإدارات التنفيذية في هذه الشركات. وعدد هذه الشركات حسب نشرة وزارة التجارة والصناعة هو ٤٥ شركة.

كما أن الطابع المميز لهذه الدراسة هو الدراسة الميدانية التحليلية وليست الدراسة النظرية الفكرية، حيث إن هذا النوع من الدراسة في هذا الموضوع لم يسبق تناوله في بحث ميداني سابق لهذا البحث على الأقل في العالم العربي بوجه عام وفي دولة الكويت بشكل خاص. كما أن الدراسة الميدانية تكتشف المشاكل الفعلية في عملية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في تلك الشركات، وبالتالي إمكانية الاستفادة الفعلية من نتائج هذه الدراسة.

الغرض من الدراسة:

هو معرفة الفعالية الحالية لاتخاذ القرار بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية، وبيان ما إذا كان به نواحي قصور معينة سواء من ناحية التخطيط اللازم قبل جلسة اتخاذ القرار أو من ناحية طريقة إدارة الجلسة من أجل اتخاذ قرار بطريقة فعالة. كما أن البحث يهدف إلى تقديم اقتراحات لعلاج بعض نواحي القصور في عملية اتخاذ القرار بواسطة مجموعات الإدارة العليا والوسطى إن وجدت وذلك من أجل رفع فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة الكويتية.

افتراضات الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة وضع الباحث عدة افتراضات، وقد تم وضع هذه الافتراضات بناء على الدراسة الفكرية التي قام بها الباحث لهذا الموضوع (بدر، ١٩٨٥: ٧٥-٥٣)، علاوة على ملاحظاته ومقابلاته مع بعض رجال إدارة الشركات المساهمة الكويتية لأخذ معرفة معينة عن طبيعة وكيفية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في تلك الشركات. وحتى يمكن معرفة نواحي القصور في عملية اتخاذ القرار وتقديم توصيات لعلاجها إن وجدت وضع الباحث أحد عشر افتراضاً. وتعتبر هذه الافتراضات مقاييس لكفاءة اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة في مرحلة الاعداد لجلسة اتخاذ القرار وفي مرحلة جلسة اتخاذ القرار نفسها. وبدراسة هذه الافتراضات تتمكن من معرفة فاعلية عملية اتخاذ القرارات بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية. فالافتراضات من الأول حتى الخامس تقيس مدى ضرورة اتخاذ القرار بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى ونوع القرارات التي ينبغي أن تتخذ بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى وكذلك مدى التخطيط الكفاء والاعداد السليم لجلسات اتخاذ القرارات. أما الافتراضات من السادس حتى الافتراض الحادي عشر فتقيس مدى كفاءة إدارة جلسات اتخاذ القرارات وهذه الافتراضات، هي:

- ١- أن معظم رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية يرون أن القرارات المتخذة بواسطة مجموعة منهم أفضل من اتخاذ نفس القرارات بواسطة فرد من رجال الإدارة. وأنه من المتوقع أن يكون السبب في ذلك أن معظم رجال الإدارة العليا والتنفيذية يرون أن القرارات المتخذة بواسطة مجموعة أفضل من القرارات المتخذة بواسطة فرد حيث أنها أكثر دقة وموضوعية، تتناول المشكلة في عدة اتجاهات، يمكن فيها الحصول على معلومات أكثر ومتنوعة مما يجعل القرار أكثر دقة، كما أن المشتركين في اتخاذ القرار يكونون

أكثر فهما للقرار الذي اشتركوا في اتخاذه مما لو اتخذ شخص آخر، كما أن اشتراكهم في عملية اتخاذ القرار يجعلهم أكثر التزاما لتنفيذ هذا القرار. وهذا الافتراض يتفق مع معظم نتائج الأبحاث التي تمت على المقارنة بين القرار بواسطة مجموعة والقرار بواسطة فرد (بدر، ١٩٨٥ : ٥٦-٥٧).

٢- أن القرارات المتخذة بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية غالبا تكون قرارات غير روتينية، أي أنها تتعلق بموضوعات أو مشاكل تواجه الشركة ذات طبيعة استراتيجية أو ذات تأثير كبير على الشركة، كما أنها ليست روتينية متكررة مثل القرارات المتعلقة بتجديد وتطوير أهداف الشركة وسياسات إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، اتخاذ قرارات استثمارية ذات تأثير كبير على الشركة، وضع سياسات الأنشطة المختلفة، وكذلك قرارات تحديد استراتيجيات فتح أسواق جديدة أو إدخال أو إسقاط منتجات تنتجها الشركة، أما القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج وخطط وسياسات تم وضعها والقرارات المتعلقة بتنفيذ العمل اليومي للإدارة الوسطى والإدارة المباشرة فليس هناك ضرورة أن تؤخذ بواسطة مجموعات من المديرين لسرعة التنفيذ ولعدم حاجتها لذلك.

٣- أنه في الغالب لا يوجد في جلسة اتخاذ القرارات أعضاء من الخارج غير رجال إدارة المنظمة، وإذا تمت الاستعانة ببعض الأفراد في الخارج ففي حدود ضيقة وفي المرات التي يستلزم فيها اتخاذ القرار ضرورة الاستعانة بأفراد من الخارج فقط.

٤- أن حجم مجموعة اتخاذ القرار المكونة من رجال الإدارة العليا أو التنفيذية في الغالب يتراوح بين خمسة إلى سبعة أشخاص، ويرى رجال الإدارة العليا والوسطى أن ذلك الحجم مناسب لفاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

٥- أن التجهيزات والاعداد لجلسة اتخاذ القرار يوجد به بعض القصور وخاصة فيما يتعلق بميعاد وصول أجندة الاجتماع قبل الجلسة بمدة كافية، مدى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لأعضاء الجلسة قبل انعقاد الجلسة بمدة كافية، التحديد الدقيق لمكان ووقت ومدة جلسة اتخاذ القرارات، تجهيز غرفة جلسة اتخاذ القرار بما يلزم للمناقشة واتخاذ القرار أثناء الجلسة، ومدى التسجيل الدقيق لما يتم خلال جلسة اتخاذ القرار.

٦- أنه يوجد بعض القصور عند قيام قائد جلسة اتخاذ القرار بأدواره أثناء الجلسة. وقد يكون هذا القصور في أدوار، مثل:

- أ - عدم تدخله بدرجة كبيرة ليمنع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش.
- ب - عدم تشجيعه بدرجة كبيرة الأعضاء على تقديم أفكارهم أثناء الجلسة بصرف النظر عن جودتها أو شكلها.
- ج - أحيانا يسيطر القائد نفسه على جلسة اتخاذ القرار مما يقلل من مساهمة الأعضاء في عملية اتخاذ القرار أثناء الجلسة.
- د - أحيانا لا يسمح للرأي المعارض أو رأي الأقلية بالظهور والمناقشة بشكل كامل مثل رأي الأغلبية.

- هـ - قد لا يتدخل لمنع أو تقليل الجدل الجانبي بين عضوين أو أكثر.
- و - قد لا يعمل على إرجاع المناقشة أثناء الجلسة إلى الموضوع الأساسي إذا خرجت عنه لموضوعات فرعية، وإذا حدث ذلك يكون متأخرا.
- ز - أحيانا لا يمنع مقاطعة بعض الأعضاء بعضهم لبعض أثناء جلسة اتخاذ القرار.
- ٧- أن مجموعة اتخاذ القرار غالبا تختار الاقتراح الأصلح للمنظمة بصرف النظر عن صاحب الاقتراح ومستواه الإداري بالنسبة للأعضاء الآخرين.
- ٨- أن المجموعة غالبا ما تضغط على بعض أفرادها لتبني وجهة نظر غالبية الأعضاء وذلك في حالة اختلاف رأيهم عن رأي غالبية أعضاء الجلسة. وأن هؤلاء الأفراد غالبا ما يوافقون على رأي الغالبية ولكن دون اقتناع كامل.
- ٩- أنه أثناء انعقاد جلسة اتخاذ القرار غالبا ما يخرج نقاش مجموعة اتخاذ القرار عن الموضوع الرئيسي محل اتخاذ القرار. وهذا يقلل من فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية.
- ١٠- أنه في حالة اختلاف آراء أعضاء جلسة اتخاذ القرار بخصوص موضوع معين أو مشكلة معينة غالبا ما ينتهي القرار بأخذ رأي الأغلبية أو يتم اتخاذ قرار وسط يستجيب لمعظم الآراء ولكن بشكل غير كامل.
- ١١- أن الطريقة العادية لاتخاذ القرار بواسطة مجموعة هي الطريقة التي تستخدم دائما أثناء جلسة اتخاذ القرارات ونادرا ما تستخدم الطرق الأخرى مثل طريقة دلفاي، طريقة التفجير الذهني، وطريقة المجموعة الاسمية.

طريقة البحث:

مجتمع الدراسة هو رجال الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام. ويدخل في رجال الإدارة العليا والوسطى رئيس مجلس الإدارة، العضو المنتدب، نائب العضو المنتدب، العضو المنتدب والمدير العام، المدير العام، نائب المدير العام، ومديرو الإدارات الرئيسية في هذه الشركات. وقد بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة ١٢٥ مفردة. وهذا العدد يمثل مجتمع رجال الإدارة العليا والإدارة الوسطى لـ ٣٠ شركة مساهمة كويتية ذات اكتتاب عام (جدول رقم ١). وقد اكتفي بهذه الشركات كعينة عمدية للشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام والتي يبلغ عددها ٤٥ شركة. والشركات الثلاثون التي أخذت في الدراسة تعتبر أكبر الشركات المساهمة الكويتية من ناحية رأس المال وحجم العاملين ونطاق الأعمال، وذلك حسب تصنيف وزارة التجارة والصناعة في دولة الكويت، والجدول رقم ١ يظهر الشركات المختارة في الدراسة وعدد رجال الإدارة الذين وزعت عليهم استمارات الاستقصاء ورأس المال المكتسب فيه لكل شركة. ووزعت استمارات الاستقصاء على جميع مفردات المجتمع وهي ١٢٥ مفردة. وقد تم توزيع الاستمارات بواسطة المقابلة الشخصية لهؤلاء المديرين في شركاتهم، وتركت تلك الاستمارات لمدة أسبوعين ثم جمعت شخصيا. ثم كان هناك متابعة للاستمارات المتأخرة بالتليفون، حيث أن هناك بعض الاستمارات أمكن الحصول عليها مستوفاة بعد مراجعة لثالث

مرة. وتمكن الباحث من الحصول على ٦١ استثماراً مستوفاة الاجابة الصحيحة، تمثل ٤٩٪ من مجتمع الدراسة. واعتبرت هذه النسبة مقبولة علمياً وخاصة أن الاستثمارات وزعت على جميع مفردات مجتمع الدراسة وهي ١٢٥ مفردة.

ولقد جمعت البيانات باستخدام قائمة استقصاء صممت للحصول على بيانات للدراسة فروض البحث. وقد اختبرت صلاحية الاستثمار قبل توزيعها على مفردات المجتمع بواسطة توزيعها على خمس من مفردات المجتمع، وأجري بعض التعديل البسيط في صياغة بعض الأسئلة حتى تكون الأسئلة أكثر وضوحاً. والاستثمار المستخدمة في جمع البيانات توجد في ملحقات هذا البحث.

وبعد مراجعة الاستثمارات الصحيحة والمستوفاة، تم ترميز الأسئلة التي بالاستثمارات وتبويب وتصنيف البيانات من أجل استخراج البيانات الاحصائية المطلوبة وذلك باستخدام الكمبيوتر بصفة أساسية ومعاونة المساعد العلمي للباحث بصفة عامة.

جدول (١)

أسماء الشركات التي تمثل مجتمع الدراسة ورأس مالها وعدد رجال الادارة
المرسل إليهم قوائم الاستقصاء

رقم مسلسل	اسم الشركة	رأس المال	عدد رجال الادارة المرسلة إليهم قوائم الاستقصاء
١	بنك الكويت الوطني	٢٦,٨٦٢,٩٠٧	٤
٢	ناقلات النفط الكويتية	٢٥,٩٣٦,٦٠٥	٨
٣	البنك التجاري الكويتي	٢٤,٤٩٤,٤٠٠	٣
٤	الكويت للتأمين	٩,١٨٧,٥٠٠	٥
٥	البتروال الوطنية الكويتية	٢٦٠,٠٠٠,٠٠٠	٤
٦	بنك الخليج	١٧,٥٠٠,٠٠٠	٢
٧	الصناعات الوطنية	١٩,٢٠٧,٥٤٨	٥
٨	مطاحن الدقيق الكويتية	٢,٠٠٠,٠٠٠	٣
٩	الخليج للتأمين	٦,٠٠٠,٠٠٠	٤
١٠	المواصلات الكويتية	٢٠,٠٠٠,٠٠٠	٥
١١	صناعات الكيماويات البترولية	٣٢,٠٠٠,٠٠٠	٥
١٢	الكويتية للأغذية	٤,٩٠٧,٧٦٠	١
١٣	البنك الأهلي الكويتي	١٦,٥٠٠,٠٠٠	٦

٥	١٤,٥٦٦,٠٠٠	بنك الكويت والشرق الأوسط	١٤
٤	٢٢,٩٨٨,٠١٠	عقارات الكويت	١٥
٤	٤,٢٦١,٨٣١	مخازن وصناعة التبريد	١٦
٥	٣٦,٠٠٠,٠٠٠	العقارات المتحدة	١٧
٤	١٧,٧٩٧,٥٧٢	الوطنية العقارية	١٨
٧	٥,٦٠١,٤٣٠	الوطنية لصناعة وتجارة السيارات	١٩
٤	٢٣,٣٣٧,٦٤٣	الدولية للاستثمار	٢٠
٥	١٨,٠٥٢,٥٣٥	نقل وتجارة المواشي	٢١
٣	٢٠,٠٠٠,٠٠٠	بناء وإصلاح السفن	٢٢
٥	٨,٧٥٦,٥٠٦	الكويتية المتحدة للدواجن	٢٣
٤	٦,٧٥٠,٠٠٠	صناعة الأدوات الصحية	٢٤
٣	١٣,٩٤٨,٩٩٣	بنك برقان	٢٥
٥	١٢,٠٠٠,٠٠٠	صناعة الميلامين	٢٦
٥	١٠,٦٣٠,٥٦٥	المنتجات الزراعية الغذائية	٢٧
١	٧,٨٩٩,٠٠٠	إطارات الكويت	٢٨
٢	٣,٩٦٢,١٩٤	وربة للتأمين	٢٩
٩	٩,٨٤٣,٨٤٠	بيت التمويل الكويتي	٣٠
١٢٥	المجموع		

المصدر: وزارة التجارة والصناعة - إدارة الشركات والتأمين.

بيانات وصفية عن مجتمع الدراسة:

الجدول رقم ٢، يظهر تقسيم رجال الادارة العليا والوسطى في مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام على أساس الوظيفة. من الجدول يتبين أنه يوجد في مجتمع الدراسة (٦١ مفردة)، منهم ١٩,٧٪ رئيس مجلس إدارة وعضو متدب، ٣,٣٪ عضو متدب، ١٦,٤٪ نائب عضو متدب، ٩,٨٪ مدير عام، ٢٢,٩٪ مدير إدارة، ٢٢,٩٪ نائب المدير العام. ومن هذه النسب نلاحظ أن عدد مفردات المديرين في كل وظيفة والداخلين في الدراسة يكاد يكون متقارباً، وهذا مؤشر على صحة تمثيل الدراسة لمجتمع الادارة العليا والوسطى في تلك الشركات.

ويشارك رجال الادارة العليا والوسطى في هذه الشركات في شكل أو آخر من أشكال مجموعات اتخاذ القرارات، فيشارك ٦,٥٪ من هؤلاء المديرين في قرارات مجلس الادارة، ٩,٨٪ منهم يشترك في لجنة من اللجان، و ٤,٩٪ يشتركون في مجموعة اتخاذ القرار. وهناك نسبة كبيرة

منهم تشترك في اتخاذ قرارات في أكثر من مجموعة، حيث أن ٣٦,١٪ من رجال الإدارة يشتركون في مجموعة مجلس الإدارة ولجنة من اللجان ومجموعة اتخاذ قرار. كما أن ٨٪ منهم يشتركون في مجلس الإدارة وكذلك في لجنة من اللجان، ٢٧,٩٪ يشتركون في لجنة من اللجان ومجموعة اتخاذ قرار (جدول رقم ٣).

جدول (٢)

تقسيم رجال الإدارة العليا حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب	١٢	١٩,٧٪
العضو المنتدب	٢	٣,٣٪
نائب العضو المنتدب	١٠	١٦,٤٪
المدير العام	٦	٩,٨٪
مدير إدارة	١٤	٢٢,٩٪
نائب المدير العام	١٤	٢٢,٩٪
العضو المنتدب والمدير العام	١	١,٧٪
أخرى	٢	٣,٣٪
	٦١	١٠٠٪

جدول (٣)

تكرارات أشكال مجموعات اتخاذ القرارات التي يشترك فيها رجال الإدارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية

شكل مجموعة اتخاذ القرارات التي يشترك فيها المديرون	التكرارات	النسبة المئوية
مجلس الإدارة	٤	٦,٥٪
لجنة من اللجان	٦	٩,٨٪
مجموعة اتخاذ قرار	٣	٤,٩٪
مجلس الإدارة، لجنة من اللجان، مجموعة اتخاذ قرار	٢٢	٣٦,١٪
مجلس الإدارة ولجنة من اللجان	٥	٨,٢٪
مجلس الإدارة ومجموعة اتخاذ قرار	٣	٤,٩٪
لجنة من اللجان ومجموعة اتخاذ قرار	١٧	٢٧,٩٪
لم يجب	١	١,٧٪
	٦١	١٠٠٪

نتائج الدراسة وتحليلها:

إن نتائج الدراسة وتحليلها تهدف إلى استعراض النتائج المتعلقة بافتراضات البحث وهل هذه النتائج أثبتت صحة الافتراضات أم لا. وكما سبق القول إن هذه الافتراضات تقيس مدى فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية. حيث إن الافتراضات من الأول حتى الخامس تقيس مدى فاعلية التخطيط لجلسة اتخاذ القرار بواسطة مجموعات رجال الإدارة، والافتراضات من السادس حتى الحادي عشر تقيس مدى فاعلية إدارة جلسة اتخاذ القرارات ومدى فاعلية قيام أعضاء جلسات اتخاذ القرارات بأدوارهم أثناء الجلسة.

مدى الضرورة لاتخاذ القرارات بواسطة مجموعات من رجال الإدارة:

كان من الضروري معرفة رأي مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية عن ضرورة اتخاذ بعض القرارات بواسطة مجموعات اتخاذ القرارات التي يشتركون فيها. وهل هم يفضلون اتخاذ القرارات من خلال هذه المجموعات أو أنهم يفضلون اتخاذها بشكل فردي. وقد وضع الباحث الافتراض الأول الذي يفترض أن رجال الإدارة العليا والوسطى في تلك الشركات يفضلون اتخاذ هذه القرارات داخل مجموعات أكثر من اتخاذها بواسطة فرد دون مشاركة باقي الأعضاء، وذلك لأن القرارات داخل المجموعات أكثر دقة وموضوعية، فهي تتناول المشكلة من عدة اتجاهات، وتجعل إمكانية الحصول على معلومات أكثر ومتنوعة داخل المجموعة مما يجعل القرار أدق، كما أن اشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات يزيد من فهمهم للقرار، هذا علاوة على خلق درجة التزام في تنفيذ مثل هذه القرارات لأنهم اشتروا في اتخاذها. وقد وجهت الأسئلة من السؤال الرابع حتى السؤال الثامن في قائمة الاستقصاء للحصول على نتائج لهذا الافتراض.

والجدول رقم ٤ يظهر أن ٦, ٢٩٪ من رجال الإدارة العليا والوسطى يرون أن اتخاذ القرار بواسطة المجموعة أكثر دقة وموضوعية ويرون أن ذلك صحيح تماماً، كما أن ٧, ٥٥٪ من رجال الإدارة يرون أن ذلك صحيح غالباً. وهذا يعني أن ٣, ٨٥٪ من رجال الإدارة يرون أن القرار بواسطة مجموعة أكثر دقة من القرار بواسطة فرد. في حين أن ٩, ٤٠٪ من رجال الإدارة يرون أن القرار بواسطة مجموعة ليس صحيحاً أن يكون غالباً أكثر دقة من القرار بواسطة فرد. كما أن ٧, ٥٥٪ من رجال الإدارة يرون أن القرار بواسطة المجموعات التي اشتروا فيها يمكنهم من تناول المشكلة من عدة اتجاهات وذلك صحيح تماماً، ٧, ٣٧٪ منهم يرون أن ذلك صحيح غالباً. بمعنى أن ٤, ٩٣٪ منهم يرون أن القرارات التي تتخذ بواسطة مجموعات يشتركون فيها تتناول المشكلة من اتجاهات أكثر من القرار بواسطة فرد وذلك صحيح غالباً على الأقل. ويظهر جدول ٤ أيضاً أن ٥, ٨٨٪ (٥٩, ٥٪ + ٢٩, ٥٪) من هؤلاء المديرين يرون أن المجموعات التي يشتركون فيها لاتخاذ القرارات تمكنهم من الحصول على معلومات أكثر ومتنوعة عنه عند اتخاذ القرار بواسطة فرد وذلك صحيح في الغالب. في حين أن ٧, ١٪ فقط يرون أن ذلك غير صحيح غالباً، ٣, ٣٪ من المديرين يرون أن ذلك غير صحيح بالمرّة.

جدول (٤)
رأي رجال الادارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية في القرارات بواسطة مجموعة
مقارناً بالقرار الفردي

المجموع	غير صحيح بالرة	غير صحيح غالبا	صحيح أحيانا وأحيانا غير صحيح	صحيح غالبا	صحيح تماما	تكرارات ونسب مفصل بواسطة مجموعة القرار أكثر دقة وموضوعية
٦١	صفر	٣	٦	٣٤	١٨	يتناول المشكلة من عدة انغمات يمكن الحصول على معلومات أكثر
١٠٠٪	صفر	٤,٩٪	٩,٨٪	٥٥,٧٪	٢٩,٦٪	
٦١	صفر	٢	٢	٢٣	٣٤	
١٠٠٪	صفر	صفر	٣,٣٪	٣٧,٧٪	٥٥,٧٪	فهم أكثر للمشكلة بواسطة رجال الادارة زيادة الالتزام بالتفكير
٦١	٢	١	٤	١٨	٣٦	
١٠٠٪	٣,٣٪	١,٧٪	٦,٦٪	٢٩,٥٪	٥٩,٥٪	
٦١	٢	١	٧	٢٠	٣١	فهم أكثر للمشكلة بواسطة رجال الادارة زيادة الالتزام بالتفكير
١٠٠٪	٣,٣٪	١,٧٪	١١,٤٪	٣٢,٨٪	٥٠,٨٪	
٦١	٣	١	٤	٢٥	٢٨	
١٠٠٪	٤,٩٪	١,٧٪	٦,٥٪	٤١٪	٤٥,٩٪	

كما أن ٨٣,٦٪ (٥٠,٨٪ + ٣٢,٨٪) من رجال الادارة يرون أن المجموعات التي يشتركون فيها لاتخاذ القرارات تمكنهم من فهم أكثر للمشكلة مما لو اتخذت تلك القرارات بواسطة أفراد من المديرين. ويرى ٨٦,٩٪ (٤٥,٩٪ + ٤١٪) من المديرين أن اشتراكهم في مجموعات اتخاذ القرارات تجعلهم أكثر التزاما بتنفيذ تلك القرارات مما لو اتخذت بواسطة أحد المديرين وذلك صحيح غالبا على الأقل.

من ذلك نجد أن الافتراض الأول ثبتت صحته وتبين أن رجال الادارة العليا والادارة الوسطى في الشركات المساهمة الكويتية يرون أن القرارات المتخذة بواسطة مجموعات من رجال الادارة اشتركوا هم فيها أكثر دقة وموضوعية، إذ تمكن من تناول المشكلة من عدة اتجاهات، وتمكن من الحصول على معلومات أكثر ومتنوعة، وتجعل المديرين أكثر فهما للمشكلة، وتدفعهم للالتزام أكثر لتنفيذ هذه القرارات مما لو اتخذت هذه القرارات بواسطة أحد المديرين فقط. وثبات صحة هذا الافتراض يؤيد نفس النتائج التي توصلت إليها الأبحاث التي تمت على نفس الموضوع في الفكر الإداري المعاصر (بدر، ١٩٨٢) (Burton, 1979) (Dessler, 1979) (Neal, 1982) (Murnighan, 1981) (1981^a). كما أن الباحث يوصي بضرورة الاستمرار والتوسع في اتخاذ القرارات وخاصة غير الروتينية بواسطة مجموعات من رجال الادارة في الشركات المساهمة الكويتية على أن يراعى كفاءة إدارة جلسة اتخاذ القرارات ودقة التخطيط لجلسة اتخاذ القرار.

نوع القرارات المتخذة بواسطة مجموعات رجال الادارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية:

كما سبق أن أوضح الباحث أن القرار بواسطة مجموعات الادارة العليا أو الوسطى يعتبر ذا تكلفة مرتفعة متمثلة في تكلفة الوقت الذي يأخذه رجال الادارة في جلسات اتخاذ القرارات، مما يستلزم أنه ينبغي أن لا تعرض على تلك المجموعات مشاكل أو موضوعات روتينية يمكن اتخاذ قرار بشأنها بواسطة المدير المسئول، وذلك بالاعتماد على قدراته وبلاستعانة بالاجراءات وسياسات الشركة الموضوعية. ويرى بعض الباحثين أن لا تعرض على المجموعة المشاكل إلا إذا كانت غير روتينية وتحتاج لاتخاذ قرار جيد بشأنها لآراء متعددة، وأنه من الصعوبة أن يلم فرد واحد بجميع جوانب المشكلة، وإذا كان تأثيرها على المنظمة كبيراً، ويستلزم حلها توافر بيانات متنوعة وعديدة، كما أنها تم أكثر من مدير (Burton, 1981^b). أما إذا عرض على مجموعة اتخاذ القرار مشكلة أو موضوع روتيني فيعتبر ذلك استغلالاً سيئاً لوقت رجال الادارة العليا والوسطى. وبالتالي، فتحديد نوع القرارات التي يتخذها رجال الادارة العليا في شكل مجموعات يعتبر عاملاً مهماً في الحكم على فاعلية كفاءة اتخاذ القرار بواسطة تلك المجموعات.

وفي الافتراض الثاني، افترض الباحث أن الموضوعات أو المشاكل التي يتخذ قرار بشأنها بواسطة رجال الادارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية غالباً ما تكون ذات طبيعة غير روتينية. والسؤال رقم ٣ في قائمة الأسئلة وضع للحصول على بيانات لاختبار صحة هذا الافتراض. والجداول رقم ٥ يظهر أن ٦,٥٪ فقط من قرارات مجموعات رجال الادارة العليا

والوسطى في تلك الشركات تعتبر متعلقة بموضوعات ومشاكل روتينية، بينما أن ٩١,٨٪ من القرارات المتخذة تعتبر متعلقة بموضوعات ومشاكل غير روتينية. وذلك يثبت صحة الافتراض، ويعتبر ذلك عامل صحة في فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية. وهذه النتيجة تؤيدها أيضا دراسة أخرى عن مجالس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية، حيث تظهر الدراسة الأخرى أن الموضوعات التي عادة تعرض في جلسات مجلس الإدارة متعلقة بأهداف الشركة، وصنع سياسات الأنشطة المختلفة سواء سياسات إنتاجية تسويقية أو سياسات الأفراد، قرارات الاستثمار والقرارات المالية المهمة، علاوة على القرارات المتعلقة بالتعديل في الهيكل التنظيمي للشركات الكويتية (الحمود، ورفاعي، ١٩٨٣: ٢٥-١٦). وجميع هذه الموضوعات تعتبر موضوعات وقرارات مهمة وغير روتينية.

من يشترك في اتخاذ القرار بواسطة مجموعة؟

يرى معظم الباحثين أنه بالنسبة للقرارات غير الروتينية المتعلقة بالأهداف والسياسات العامة للشركة والسياسات المختلفة للأنشطة الرئيسية، والمتعلقة بتواحي الاستثمار أو التواحي المالية المهمة للشركة أن يشترك بعض الأفراد من الخارج في جلسات اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا وذلك لأخذ وجهة نظر بعض رجال الخبرة في مجالات أخرى غير مجال الشركة، والقضاء على اتجاه أعضاء المجموعة أحيانا لاتخاذ قرارات دون مناقشة كافية حتى يظهروا بأنهم مجموعة متماسكة أو أنها مجموعة ملتزمة بالاتجاهات العامة لغالبية الأعضاء أو باتجاهات قائد الجلسة (Murnighan, 1981).

جدول (٥)

نوع القرارات التي تتخذ بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية

نوع القرار	التكرارات	النسبة المئوية
تتعلق بموضوعات روتينية	٤	٦,٥٪
تتعلق بموضوعات غير روتينية	٥٦	٩١,٨٪
لم يجب	١	١,٧٪
	٦١	١٠٠٪

وفي الافتراض الثالث لهذا البحث افترض الباحث أنه لا يوجد بدرجة كبيرة اتجاه لمشاركة أفراد من الخارج في جلسات اتخاذ القرارات التي يشترك فيها رجال الإدارة العليا أو الوسطى بالشركات المساهمة الكويتية. وجدول رقم ٦ يظهر أن ١,٦٪ من رجال الإدارة يرون أنه يتم مشاركة أفراد من الخارج في اتخاذ القرار بصفة دائمة، ٥٩٪ منهم يرون أن مشاركة أفراد من

الخارج تحدث فقط عندما يستلزم الأمر ذلك، ٣٧,٧٪ يرون أنه لا يتم إشراك أفراد من الخارج بالمرة في جلسة اتخاذ القرارات. من ذلك نجد أن الاتجاه الغالب هو عدم إشراك أفراد من الخارج بصفة دائمة في جلسات اتخاذ القرارات، وهذا يثبت الافتراض الثالث. ويعتبر ذلك عامل ضعف في فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية، ولذلك يوصي الباحث أن تعمل الإدارة العليا لهذه الشركات على ضرورة إشراك بعض الأفراد من خارج الشركة وخاصة من ذوي الخبرات والمهارات المرتفعة حتى ترفع من فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية.

حجم مجموعة اتخاذ القرارات:

لقد توقع الفرض الرابع أن متوسط عدد أفراد مجموعة اتخاذ القرار يتراوح ما بين خمسة إلى سبعة أفراد، وتوقع أيضاً أن هذا العدد سيعتبر مناسباً من وجهة نظر رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية. ومن الدراسة تبين لنا أن متوسط عدد أفراد مجموعة اتخاذ القرار هو ٦ أفراد تقريباً، ويرى ٤,٩٪ من رجال الإدارة أن هذا العدد أكثر من اللازم، في حين يرى ٨٦,٩٪ من رجال الإدارة أن هذا العدد يعتبر مناسباً، ويرى ٦,٦٪ منهم أن هذا العدد أقل من اللازم (جدول ٧). ومن ذلك يمكن القول أن هذا الافتراض ثبتت صحته حيث أنه ما يقرب من ٨٧٪ وهم الغالبية يرون أن حجم مجموعة اتخاذ القرار المكونة من ستة أفراد في المتوسط يعتبر مناسباً. وتؤيد هذه النتيجة دراسات أخرى تمت في الولايات المتحدة حيث أظهرت أن حجم مجموعة اتخاذ القرار الذي يتراوح من خمسة إلى سبعة أفراد يعتبر مناسباً حيث يسمح لأعضاء المجموعة بالمشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار، ويمكن إدارة جلسة اتخاذ القرار بشكل أكثر فاعلية، كما أنه يقلل من وقت اتخاذ القرار، ويمنع من إيجاد مجموعات فرعية متناقضة داخل نفس مجموعة اتخاذ القرار وخاصة إذا كانت ذات حجم كبير (Murnighan, 1981). كما أن هناك دراسة تمت على حجم مجموعات اتخاذ القرارات الممثلة في مجالس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية وتبين من الدراسة أن متوسط الحجم هو سبعة أفراد، واعتبر أعضاء مجلس الإدارة أن ذلك الحجم مناسباً (الحمود، ورفاعي، ١٩٨٢: ٨٥).

جدول (٦)

مدى اشتراك أفراد من الخارج في مجموعات اتخاذ القرارات
بواسطة رجال الإدارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية

مدى الاشتراك	تكرارات	نسبة مئوية
- يحدث ذلك دائماً	١	١,٦٪
- يحدث مرات معينة عندما يستلزم الأمر ذلك	٣٦	٥٩,٠٪
- لا يحدث بالمرة	٢٣	٣٧,٧٪
- لم يجب	١	١,٧٪
المجموع	٦١	١٠٠٪

جدول (٧)
درجة تناسب عدد أفراد مجموعة اتخاذ
القرار الخاص برجال الإدارة العليا

النسب المئوية	التكرارات	درجة تناسب العدد
٤,٩ %	٣	أكثر من اللازم
٨٦,٩ %	٥٣	مناسب
٦,٦ %	٤	أقل من اللازم
١,٦ %	١	لم يجب
١٠٠ %	٦١	

متوسط عدد أفراد مجموعة إتخاذ القرار = ٥,٥ أفراد.

من ذلك يمكن القول، إن حجم مجموعة اتخاذ القرار من ستة أفراد كما بينت هذه الدراسة يعتبر حجماً مناسباً، ويعمل على زيادة فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية.

مدى توافر التجهيزات اللازمة قبل انعقاد جلسة اتخاذ القرارات:

لقد توقع الافتراض الخامس أنه من المتوقع أن يوجد قصور في التجهيزات التي ينبغي أن تتوفر قبل انعقاد جلسة اتخاذ القرارات، وهذا بما لا شك فيه يضعف فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة. وهذا القصور غالباً يتعلق بميعاد وصول أجندة الاجتماع بمدة كافية، ويمدى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار أثناء الجلسة قبل انعقاد الجلسة بمدة كافية، ومدى معرفة المكان وميعاد الاجتماع ومدته بشكل دقيق، ومدى تجهيز غرفة جلسة اتخاذ القرار بما يلزم للمناقشة واتخاذ القرار. ويتوجیه الأسئلة من رقم ٩ إلى ١٣ (قائمة الأسئلة) تبين لنا كما يظهر الجدول رقم ٨ أن هناك ٤١ % من رجال الإدارة يرون أن أجندة الاجتماع أحياناً تصل قبل الاجتماع بمدة كافية وأحياناً لا تصل قبل الاجتماع بمدة كافية، ٨,٢ % يرون أنه نادراً ما تصل أجندة الاجتماع قبل الجلسة بمدة كافية، في حين أن ٤٩,٢ % فقط يرون أن الأجندة تصل قبل الاجتماع بمدة كافية. من ذلك يتضح أنه يوجد قصور في إرسال أجندة الاجتماع قبل الاجتماع بمدة كافية.

وبالنسبة لمدى توفير المعلومات والتقارير اللازمة للنقاش واتخاذ القرار قبل انعقاد جلسة اتخاذ القرار بمدة كافية حتى يمكن دراستها يرى ٨,٥٠ % فقط من رجال الإدارة أنهم يحصلون عليها قبل الاجتماع بمدة كافية وذلك يحدث دائماً. في حين أن ٣٤,٤ % من رجال الإدارة يرون أن ذلك يحدث بدرجة متوسطة، ١٣,٢ % من رجال الإدارة يرون أنه في مرات قليلة فقط تتوفر البيانات قبل الاجتماع وأنه في الغالب لا تتوفر مثل هذه البيانات. من ذلك نجد أن ٥٠,٨ % فقط من

رجال الإدارة هم الذين تتوافر لديهم معلومات وبيانات قبل انعقاد الجلسة، ولا شك أن ذلك يضعف من كفاءة عملية اتخاذ القرار، حيث إن عدم توافر البيانات وعدم دراستها قبل الجلسة سيقلل من عدد الاقتراحات والبدائل التي يمكن أن يقدمها الأعضاء، ويقلل من درجة مشاركة الأعضاء في الجلسة لعدم توافر المعلومات الكافية عن المشكلة، كما أنه يساعد على أن قلة من أفراد الجلسة المتوافر عندهم البيانات هم الذين يتخذون القرار أما باقي أعضاء الجلسة فمشاركتهم تكون شكلية. وقد يؤدي ذلك أيضاً إلى أن القرار المتخذ ربما لا يكون مدروساً من جميع الجوانب لقلة مساهمة الأعضاء الذين ليس لديهم معلومات في المشاركة بشكل فعلي في اتخاذ القرار.

أما بالنسبة لمدى التحديد الدقيق لمكان وميعاد ومدة الاجتماع فيرى ٨، ٧٣٪ من رجال الإدارة أن هذا التحديد يكون دقيقاً بصفة دائمة، في حين أن ٢٣٪ منهم يرون أن ذلك التحديد يكون دقيقاً بدرجة متوسطة. وبالرغم من أن الغالبية (٨، ٧٣٪) يرون أن ذلك التحديد غالباً يكون دقيقاً، ولكن يرى الباحث أنه من المفروض أن يكون التحديد لمكان وزمان الاجتماع دقيقاً ومحدداً لكل أعضاء جلسة اتخاذ القرار وليس فقط ٨، ٧٣٪ منهم.

أما بالنسبة لتجهيزات غرفة الاجتماع قبل الاجتماع فجدول رقم ٨ يبين أن ٧٧٪ من رجال الإدارة يرون أن تلك التجهيزات تكون متوافرة بصفة دائمة في حين أن ١٤، ٩٪ يرون أنها تتوافر بدرجة متوسطة، ٩، ٤٪ يرون أنها تتوافر مرات قليلة في حين أن ١، ٦٪ منهم يرون أنها لا تتوافر بالمرة. من ذلك يتبين أن هناك بعض القصور في تجهيز غرفة الاجتماع بالمستلزمات اللازمة لنجاح المناقشة ورفع فاعلية جلسة اتخاذ القرار.

وبخصوص درجة التسجيل الدقيق لما يتم خلال جلسة اتخاذ القرار يرى ٥٩٪ من المديرين أن ذلك التسجيل يتم بصفة دائمة، ٢، ٣١٪ يرون أن ذلك يحدث بدرجة متوسطة، ٦، ٦٪ يرون أن ذلك يحدث مرات قليلة، ٦، ١٪ يرون أن ذلك لا يحدث بالمرة. وهذا يعني أن ٤١٪ من رجال الإدارة يرون أن هناك قصوراً بدرجة متوسطة أو أكثر في تسجيل وقائع جلسة اتخاذ القرار. ولا شك أن ذلك يضعف من معرفة كيفية اتخاذ القرار، ومن معرفة الآراء المختلفة التي عرضت أثناء الجلسة، ولا يحدد من المسئول عن متابعة تنفيذ القرار الذي اتخذ. ولذلك يرى الباحث أنه من اللازم زيادة الاهتمام بتسجيل وقائع جلسة اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية.

ولقد ثبت من البحث العلمي أن توافر تلك التجهيزات يعمل على رفع فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعات الإدارة (بدر، ١٩٨٥: ٦٦-٦٨). ونتائج تحليل الفرض الخامس السابق تظهر أن هناك قصوراً في مدى توفير التجهيزات اللازمة لانعقاد جلسة اتخاذ القرار مثل ضرورة وصول أجندة الاجتماع قبل الاجتماع بمدة كافية، وضرورة توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرار للأعضاء قبل انعقاد الجلسة، وضرورة التحديد الدقيق لمكان وزمان وقت جلسة اتخاذ القرار، وضرورة تجهيز الغرفة بشكل مناسب يساعد على النقاش ويساعد على اتخاذ القرارات، وضرورة التسجيل الدقيق لوقائع الجلسة. وهذه النتائج أثبتت صحة الافتراض الخامس. ولذلك يرى الباحث أنه

جدول (٨)
مدى توافر التجهيزات اللازمة قبل انعقاد جلسة اتخاذ القرارات
في رأي رجال الإدارة العليا بالشركات المساهمة الكويتية

مدى توافرها		يحدث ذلك دائماً	يحدث بدرجة متوسطة	يحدث ذلك مرات قليلة	لا يحدث بالرة	لم يغب	الاجمعي
التجهيزات اللازمة	وصول أجنحة الاجتماع قبل الاجتماع عمدة كافية	٣٠ ٤٩,٢٪	٢٥ ٤١٪	٥ ٨,٢٪	صفر صفر٪	١ ١,٦٪	٦١ ١٠٠٪
	مناقشة الأعضاء بالمعلومات والتقارير اللازمة	٣١ ٥٠,٨٪	٢١ ٣٤,٤٪	٨ ١٣,٢٪	صفر صفر٪	١ ١,٦٪	٦١ ١٠٠٪
	التحديد الدقيق للكان وبيعاد	٤٥ ٧٣,٨٪	١٤ ٢٣٪	صفر صفر٪	صفر صفر٪	٢ ٣,٢٪	٦١ ١٠٠٪
	تجهيز غرفة الاجتماع قبل الاجتماع	٤٧ ٧٧٪	٩ ١٤,٩٪	٣ ٤,٩٪	١ ١,٦٪	١ ١,٦٪	٦١ ١٠٠٪
	التسجيل الدقيق لما يتم خلال الاجتماع	٣٦ ٥٩٪	١٩ ٣١,٢٪	٤ ٦,٦٪	١ ١,٦٪	١ ١,٦٪	٦١ ١٠٠٪

يجب على إدارة الشركات المساهمة الكويتية ضرورة توفير التجهيزات اللازمة لانعقاد جلسة اتخاذ القرارات حتى يمكن المساهمة في رفع فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية.

كفاءة قائد جلسة اتخاذ القرارات في قيامه بأدواره أثناء انعقاد جلسة اتخاذ القرارات:

بالرغم من أن الباحث وضع أحد عشر عاملاً للحكم على فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعات رجال الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية، وهذه العوامل تغطيها جميع افتراضات هذا البحث الأحد عشر، إلا أن مدى قيام قائد جلسة اتخاذ القرارات بدوره أثناء انعقاد الجلسة بكفاءة يعتبر أهم هذه العوامل إذ يلعب دوراً مهماً في نجاح جلسة اتخاذ القرارات. كما أن القائد الكفء لجلسة اتخاذ القرارات يمكن أن يتغلب على معظم المساوئ أو العيوب التي أحيانا تواجه مجموعات اتخاذ القرارات مثل احتمال سيطرة أحد أعضاء الجلسة على النقاش، عدم مشاركة بعض أعضاء الجلسة في النقاش، وجود ضغط من الغالبية على الأقلية لتبني وجهة نظر الغالبية دون اقتناع، وجود جدال أكثر من اللازم أثناء الجلسة، أو خروج النقاش لجوانب فرعية وعدم تركيزه على المشكلة الرئيسية، وأحيانا مقاطعة بعض أعضاء الجلسة الأعضاء الآخرين أثناء تقديمهم لأرائهم أو أفكارهم أثناء الجلسة (بدر، ١٩٨٥: ٥٧-٥٩). من ذلك يظهر أهمية هذا العامل في رفع فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

وقد افترض الباحث في الفرض السادس أنه يوجد قصور ما عند قيام قائد جلسة اتخاذ القرار بأدواره أثناء الجلسة. والافتراض السادس، يتوقع أن ذلك القصور في سبعة أدوار ينبغي أن يقوم بها قائد الجلسة لرفع فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعات الإدارة. ولدراسة فاعلية قيام قائد الجلسة بأدواره وجهت الأسئلة من رقم ١٧ حتى ٢٣ في قائمة الأسئلة. والجدولان رقم ٩، ١٠ يظهران النتائج المتعلقة بمدى قيام قائد الجلسة بأدواره أثناء انعقاد جلسة اتخاذ القرارات بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية. وسوف نحلل تلك النتائج المتعلقة بتلك الأدوار في السطور اللاحقة.

أ - دور قائد الجلسة في منع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش أثناء جلسة اتخاذ القرارات:

إنه من الأسباب الأساسية التي تؤيد استخدام مجموعات من المديرين في اتخاذ القرارات هو تقديم أكثر من وجهة نظر للأعضاء المشتركين وكذلك من عدة جوانب وخلق شعور لدى المشاركين أنهم هم أصحاب القرار، وبالتالي يكون عندهم التزام أكبر بتنفيذه. وسيطرة أحد أعضاء جلسة اتخاذ القرار على النقاش يقضي على هذه الميزة المرتبطة باتخاذ القرار بواسطة مجموعة. وقد افترض الباحث أن قائد جلسة اتخاذ القرارات المتخذة بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية لا يتدخل بدرجة كبيرة ليمنع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش، وهذا مما لاشك فيه يقلل من فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة. والنتائج الموجودة بالجدول رقم ٩ تؤيد هذا الافتراض، إذ يظهر الجدول أن ٢٦,٣٪ فقط من رجال الإدارة قرروا أن قائد الجلسة يمنع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش بصفة دائمة، في حين أن ٥٥,٧٪ قالوا إن القائد يمنع السيطرة أحيانا

وأحيانا لا يمنعها، ٨، ٩٪ ذكروا أنه في مرات قليلة جدا يتدخل ليمنع السيطرة، ٦، ٦٪ منهم قالوا إنه لا يتدخل بالمرة لمنع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش أثناء انعقاد جلسة اتخاذ القرارات.

وبذلك ثبت صحة افتراض الباحث (٦ - أ) عن هذا الدور، ويوصي الباحث بضرورة أن يتدخل قائد جلسات اتخاذ القرارات بطريقة إنسانية ليمنع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش أثناء انعقاد جلسات اتخاذ القرارات بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية.

جدول (٩)

مدى قيام رئيس جلسة مجموعة اتخاذ القرار بأدواره أثناء انعقاد الجلسة

المجموع	لم يجب	لا يحدث بالمرة	لا يحدث إلا مرات قليلة جدا	يحدث أحيانا	يحدث ذلك دائما	تكرارات ونسب
						أدوار القائد أثناء الجلسة
٦١	١	٤	٦	٣٤	١٦	أ - يتدخل الرئيس بطريقة إنسانية ليمنع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش
٦١	صفر	١	٢	٢٧	٣١	ب - يشجع الأعضاء على تقديم أفكارهم بصرف النظر عن جودتها أو شكلها
٦١	١	١٥	٢٥	١٩	١	ج - يسيطر رئيس الجلسة نفسه على النقاش ويستأثر بمعظم وقت الجلسة
٦١	١	١	٤	٢٠	٣٥	د - يسمح للرأي المعارض أو رأي الأقلية بالظهور وأن يناقش بشكل كامل
٦١	١	٢	١٠	٢٨	٢٠	هـ - يتدخل لمنع أو تقليل الجدل الجانبي بين عضوين أو أكثر
٦١	١	٢	٤	٢٥	٢٩	و - يعمل على إرجاع النقاش ليكون على المسئلة الرئيسة إذا انحرف النقاش وأصبح مركزا على مشاكل أو أشياء فرعية
٦١	صفر	٣	٦	٣١	٢١	ز - يمنع مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض أثناء النقاش
٦١	صفر	٤	٩	٣١	٣٤	

جدول (١٠)

الوقت الذي يأخذه رئيس جلسة اتخاذ القرار مقارنةً بالنسبة
للوّقت الذي يأخذه العضو في المتوسط

مقارنة وقت الرئيس بالعضو أثناء جلسة اتخاذ القرار	تكرارات	نسبة
يفوق بكثير جدًا الوقت الذي يأخذه أي عضو في المتوسط	٥	٨,٣٪
يفوق بدرجة بسيطة الوقت الذي يأخذه أي عضو في المتوسط	٢٩	٤٧,٥٪
يتعادل معه تقريباً	١٩	٣١,٢٪
يقل بدرجة بسيطة عن وقت أي عضو في المتوسط	٦	٩,٨٪
يقل بدرجة كبيرة جداً عن وقت أي عضو في المتوسط	١	١,٦٪
لم يجب	١	١,٦٪
المجموع	٦١	١٠٠٪

ب - دور قائد الجلسة في تشجيع الأعضاء على تقديم أفكارهم :

إن من مزايا اتخاذ القرار بواسطة مجموعة مشاركة جميع أعضاء المجموعة في النقاش وإبداء أفكارهم حتى يمكن الحصول على أفكار متنوعة تساعد على اختيار البديل الأفضل . ولذلك ينبغي أن يشجع قائد الجلسة الأعضاء على تقديم أفكارهم بصرف النظر عن مدى جودة هذه الأفكار . وفي بعض الأحيان يقوم العضو بتقييم أفكاره داخلياً مع الأفكار التي قدمت قبل ذلك وقد يدرك خطأ أن فكرته لن تكون أجود من الأفكار التي قدمت وبالتالي لا يقدم فكرته ، في حين أنه أحياناً لو قدمت الفكرة ونوقشت ربما ثبت أنها أفضل من الأفكار التي قدمت قبل ذلك . ولذلك ينبغي أن يشجع قائد الجلسة الأعضاء على تقديم أفكارهم في جلسة اتخاذ القرارات . وجدول رقم ٩ يظهر أن ٨٠,٥٪ من رجال الإدارة العليا والوسطى يرون أن قائد الجلسة يلعب ذلك الدور بصفة دائمة ، ٤٤,٣٪ ذكروا أنه أحياناً يلعب ذلك الدور ، ٣,٣٪ منهم قالوا إنه يلعب هذا الدور مرات قليلة جداً ، وأن ١,٦٪ قالوا أنه لا يقوم بذلك الدور بالمرّة . وبالرغم من أن ٨٠,٥٪ من رجال الإدارة ذكروا أنه يقوم بذلك الدور بصفة دائمة ، إلا أنه من المفروض أن يلعب قائد الجلسة هذا الدور بنسبة أعلى من ذلك بكثير . وبالتالي فهناك قصور عند قادة جلسات اتخاذ القرارات في قيامهم بهذا الدور في الشركات المساهمة الكويتية ، وتلك النتيجة تثبت صحة الافتراض ٦ - ب . ولذلك يوصي الباحث أن يعمل قادة جلسات اتخاذ القرارات بواسطة رجال الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية على تشجيع الأعضاء على تقديم أفكارهم أثناء جلسات اتخاذ القرارات .

ج - دور قائد الجلسة في منع نفسه من السيطرة على النقاش:

غالباً ما يكون قائد جلسة اتخاذ القرارات هو أعلى مستوى إداري في مجموعة رجال الإدارة المشتركة في جلسة اتخاذ القرارات. وغالباً ما يتحرج الأعضاء في محاولة منع القائد من السيطرة على النقاش إذا استأثر لنفسه بمعظم الحديث. كما أنه وجد من بعض الدراسات أنه إذا قدم قائد الجلسة أفكاراً معينة لحل المشكلة قد يتردد بعض الأعضاء في تقديم أفكارهم والتي ربما تكون أفضل، ولذلك يرى الباحثون ألا يسيطر قائد الجلسة على النقاش ويعطي فرصة أكبر للأعضاء للنقاش، ويفضل إذا كان عنده أفكار معينة أن يذكرها بعد سماع أفكار الأعضاء أولاً (Spotlight, 1981). وقد افترض الباحث في الافتراض ٦ - نجد أن قائد الجلسة لا يقوم بذلك الدور بشكل فعال. وبالنظر إلى الجدول ٩ يظهر أن ٦, ١٪ من رجال الإدارة ذكروا أن القائد يقوم بالسيطرة على النقاش أثناء انعقاد الجلسة بصفة دائمة، ٣١, ٢٪ من رجال الإدارة قالوا إن ذلك يحدث أحياناً، ٤١٪ ذكروا أن ذلك يحدث مرات قليلة، في حين أن ٦, ٢٤٪ فقط منهم ذكروا أن سيطرة المدير على النقاش لا تحدث بالمرّة. من ذلك نجد أن هناك اتجاهاً لدى كثير من قادة جلسات اتخاذ القرارات للسيطرة على النقاش أثناء الجلسة. وما يؤكد ذلك أن الجدول رقم ١٠ يبين أن ٨, ٥٥٪ من المديرين (٣, ٨٪ + ٤٧, ٥٪) يرون أن الوقت الذي يأخذه قائد الجلسة في النقاش يفوق الوقت الذي يأخذه أي عضو للنقاش أثناء جلسة اتخاذ القرارات. ولذلك يمكن القول أن هناك بعض القصور في قيام قادة جلسات اتخاذ القرارات بمنع أنفسهم من السيطرة على النقاش أثناء جلسات اتخاذ القرارات بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية. ويوصي الباحث أن يحاول قادة جلسات اتخاذ القرارات من رجال الإدارة العليا منع أنفسهم من السيطرة على النقاش أثناء جلسات اتخاذ القرارات التي يرأسونها، كما أنه يمكن أن يحضروا بعض برامج التطوير التنظيمي التي ترفع مهاراتهم في هذا المجال.

د - مدى قيام قائد الجلسة بدوره في السماح للرأي المعارض أو رأي الأقلية بالظهور أو بأن يناقش بشكل كامل:

إن من نواحي القصور التي تصاب بها عملية اتخاذ قرار بواسطة مجموعة، أن لا يسمح قائد الجلسة بمناقشة رأي الأقلية المعارض بشكل كامل وعدم السماح لأعضاء الأقلية ببيان وجهة نظرهم بشكل كامل والاتجاه لتبني رأي الأغلبية، في حين أنه وجد أحياناً أن رأي الأقلية لو سمح له بعقلية متفتحة وسمح له بالنقاش بشكل منطقي وكامل ربما يكون مقنعاً وفيه الحل الأفضل للمشكلة أو الموضوع مجال النقاش وربما يغير غالبية الأعضاء رأيهم لتبني رأي الأقلية الذي قد يظهر نتيجة للنقاش بأن جوانبه الإيجابية مقبولة وتعطي حلاً أفضل من الحلول الأخرى (بدر، ١٩٨٥: ٥٧-٥٩). ولذلك يجب أن يعطي قائد الجلسة الفرصة كاملة لرأي الأقلية بالظهور وبأن يناقش بدرجة كاملة ومتساوية مع رأي الأغلبية. وافترض الباحث في الفرض ٦ - د أن قادة جلسات اتخاذ القرارات بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية لا يقومون بهذا الدور بشكل جيد. وجدول رقم ٩ يظهر أن ٤, ٥٧٪ من رجال الإدارة قرروا أن قائد الجلسة يسمح لرأي الأقلية بأن يناقش بشكل كامل وذلك يحدث بصفة دائمة، ٣٢, ٨٪ يرون أن القادة

أحيانا يلعبون ذلك الدور بشكل جيد وأحيانا لا يلعبونه، ٦٢، ٦٪ ذكروا أن القائد يلعب ذلك الدور مرات قليلة جدا، ١، ٦٪ ذكروا أن القائد لا يسمح بالمرّة بنقاش رأي الأقلية أو الرأي المعارض. وبالرغم من أن ٥٧، ٤٪ من رجال الادارة ذكروا أن قادة الجلسات يلعبون ذلك الدور بصورة جيدة بصفة دائمة، ولكن يرى الباحث أن هناك ما يقرب من ٤٠٪ من رجال الادارة ذكروا أن قادة الجلسات أحيانا يلعبون ذلك الدور بصورة منقوصة وأحيانا لا يقومون به بالمرّة. وهذه نسبة في رأي الباحث تعتبر مرتفعة. ولذلك فهناك نوع ما من القصور في قيام قادة جلسات اتخاذ القرارات من رجال الادارة العليا بهذا الدور بشكل جيد. ولذلك يوصي الباحث أن يدرّب قادة جلسات اتخاذ القرارات من رجال الادارة العليا على كيفية السماح لرأي الأقلية أو المعارضة بأن يناقش بشكل كامل أثناء جلسات اتخاذ القرارات بواسطة رجال الادارة العليا والوسيط في الشركات المساهمة الكويتية. ويمكن أن يحضر هؤلاء القادة بعض برامج التطوير التنظيمي الموجهة لرفع كفاءتهم في قيامهم بهذا الدور.

هـ - مدى قيام قائد الجلسة بدوره في منع أو تقليل الجدل الجانبي:

لا شك أن الجدل الجانبي بين أعضاء جلسة اتخاذ القرارات يشتت التركيز نحو الاتجاه لحل المشكلة موضوع النقاش، كما أنه يطيل مدة جلسات اتخاذ القرارات، ويقلل الوقت المتاح الباقي لنقاش الموضوعات التي ستناقش في جلسة اتخاذ القرارات. وكل ذلك يقلل من فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات المديرين. لذلك ينبغي على قائد جلسة اتخاذ القرارات أن يمنع الجدل الجانبي بين الأعضاء بقدر الامكان. ولقد افترض الباحث في الفرض ٦ - هـ أن قادة الجلسات المنعقدة لاتخاذ قرارات والتي يشترك فيها رجال الادارة العليا والوسيط في الشركات المساهمة الكويتية يقضرون في قيامهم بهذا الدور. وبالنظر إلى الجدول رقم ٩ يظهر أن ٣٢، ٨٪ من رجال الادارة ذكروا أن قائد الجلسة يتدخل لمنع الجدل الجانبي بصفة دائمة، ٤٥، ٩٪ منهم قالوا إن التدخل من قائد الجلسة لمنع الجدل الجانبي يحدث أحيانا فقط، ١٦، ٤٪ من رجال الادارة ذكروا أنه يتدخل للقيام بذلك الدور مرات قليلة جدا، ٣، ٣٪ قرروا أنه لا يمنع الجدل الجانبي بين الأعضاء بالمرّة. من ذلك نجد أن هناك قصوراً في قيام جلسات اتخاذ القرارات بهذا الدور، وهذا يؤيد صحة الافتراض الذي وضع لذلك. لهذا يوصي الباحث بضرورة أن يقوم قادة جلسات اتخاذ القرارات من رجال الادارة العليا والوسيط بدورهم بشكل أفضل لمنع الجدل الجانبي بين الأعضاء أثناء انعقاد جلسات اتخاذ القرارات التي تتخذ بواسطة مجموعات رجال الادارة العليا والوسيط في الشركات المساهمة الكويتية.

و - مدى قيام قائد الجلسة بدوره في منع انحراف النقاش عن الموضوع أو المشكلة الرئيسة:

أحيانا يحدث أثناء مناقشة إحدى المشاكل المعروضة على مجموعة من المديرين لاتخاذ قرار بشأنها أن ينحرف النقاش ليصبح حول أسباب المشكلة وليس حول المشكلة نفسها أو ليصبح حول مشاكل فرعية مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالمسألة الرئيسة، وأحيانا حول مشاكل فرعية بعيدة عن الموضوع أو المشكلة الرئيسة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها. وقد يدرك القائد أو أحد

الأعضاء بعد انقضاء وقت طويل أن الجلسة تناقش موضوعات جانبية، ويحاولون في الوقت المتبقي اتخاذ القرار بخصوص المشكلة أو الموضوع الرئيس. وهذا قد يؤدي إلى أن القرار قد يؤخذ بدون دراسة كافية، علاوة على عدم الاستغلال الجيد لوقت جلسة اتخاذ القرارات. لذلك ينبغي على قائد الجلسة أن يجذب الأعضاء إلى الموضوع الرئيس أو المشكلة الرئيسة كلما لاحظ أنهم في مناقشاتهم بعيدون عنه. ولقد افترض الباحث في الافتراض ٦ - و أن هناك قصوراً لدى قادة الجلسات لمجموعات اتخاذ القرارات من رجال الإدارة العليا والوسطى في قيامهم بهذا الدور كما ينبغي. والجدول رقم ٩ يظهر أن ٥٧,٥٪ من مديري الإدارة العليا والوسطى أوضحوا أن قادة جلسات اتخاذ القرارات يقومون بهذا الدور بشكل فعال بصفة دائمة، في حين أن ٤١٪ منهم يرون أنهم يقومون بهذا الدور أحياناً، ٦,٦٪ ذكروا أنهم يقومون بهذا الدور مرات قليلة جداً، ٣,٣٪ ذكروا أنهم لا يقومون بهذا الدور بالمرّة. من ذلك نجد أن ٥٢,٥٪ (٤١٪ + ٦,٦٪ + ٣,٣٪ + ١,٦٪) من رجال الإدارة يرون أن هناك قصوراً بدرجات مختلفة في قيام رؤساء جلسات اتخاذ القرارات بهذا الدور. وبذلك يثبت صحة الافتراض ٦ - و عن ذلك. ولعلاج ذلك يوصي الباحث أن يعمل رؤساء جلسات اتخاذ القرارات على إرجاع النقاش ليكون على المشكلة أو الموضوع الرئيس كلما انحرف ذلك النقاش إلى موضوعات أو مشاكل جانبية. ويمكن أن يتم تدريب رؤساء هذه الجلسات في برنامج تدريبي على كيفية إدارة جلسات اتخاذ القرارات بشكل فعال.

ز - مدى قيام قائد الجلسة بدوره في منع مقاطعة الأعضاء لبعضهم أثناء الجلسة:

افترض الباحث في الافتراض ٦ - ز أنه سيوجد قصور في قيام رؤساء جلسات اتخاذ القرارات بدورهم في هذا الخصوص. ومن الجدول ٩ يظهر أن ٣٤,٥٪ من رجال الإدارة ذكروا أن قادة الجلسات يمنعون مقاطعة الأعضاء لبعضهم أثناء النقاش وذلك يحدث بصفة دائمة، في حين أن ٥٠,٨٪ ذكروا أنه أحياناً يمنع الرؤساء مقاطعة الأعضاء لبعضهم وأحياناً لا يمنعون، ٩,٨٪ ذكروا أن قادة الجلسات في مرات قليلة جداً يتدخلون لمنع هذه المقاطعة، ٤,٩٪ من المديرين ذكروا أن الرؤساء لا يمنعون مقاطعة الأعضاء بعضهم البعض بالمرّة. من ذلك نجد أن هناك قصوراً في قيام قادة جلسات اتخاذ القرارات بهذا الدور مما يقلل من فعالية اتخاذ القرارات. والنتائج المذكورة تؤيد الافتراض الذي وضع عن ذلك ٦ - ز. ولذلك يوصي الباحث أن يلعب رؤساء جلسات اتخاذ القرارات دورهم في منع مقاطعة الأعضاء بعضهم البعض حتى ترتفع فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى للشركات المساهمة الكويتية.

من التحليل السابق للأدوار السبعة المذكورة (من أ حتى ز)، نجد أن هناك قصوراً في قيام قادة جلسات اتخاذ القرارات المتخذة بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية بأدوارهم، وينبغي لرفع فاعلية اتخاذ القرارات في تلك الشركات أن يتحسن قيام هؤلاء القادة بتلك الأدوار. ويقترح الباحث أن يصمم برنامج تدريبي لتدريب هؤلاء القادة على كيفية إدارة جلسة اتخاذ القرارات بشكل كفء وأكثر فاعلية مما هي عليه الآن.

اتجاه مجموعات اتخاذ القرارات في تبني الاقتراحات المقدمة من رؤساء الجلسات أو الأعضاء: ظهر في بعض الدراسات أن هناك اتجاهات لدى أعضاء مجموعات اتخاذ القرار لتبني وجهة نظر رئيس أو قائد الجلسة وترك اقتراح أو وجهة نظر أحد الأعضاء حتى ولو أن وجهة نظر العضو بنفس الجودة أو أفضل من وجهة نظر رئيس الجلسة (Maier, 1967). وافترض الباحث في الافتراض السابع أن مثل هذه الظاهرة غير موجودة في مجموعات اتخاذ القرارات المكونة من رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية، والسبب في ذلك عدم وجود فروق كبيرة في خبرات ومؤهلات واتجاهات رجال الإدارة في ذلك المستوى كما أظهرتها دراسة سابقة تمت على الملامح الأساسية للإدارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية (الحمود، ورفاعي، ١٩٨٢). وقد تم توجيه السؤال رقم ٢٥ في قائمة الأسئلة لاختبار صحة هذا الافتراض. والجدول رقم ١١ يظهر أن ٩,٤٪ من رجال الإدارة العليا والوسطى ذكروا أن مجموعة اتخاذ القرارات تتبنى اقتراح رئيس الجلسة حتى ولو أن اقتراح العضو أفضل من اقتراح الرئيس بالنسبة للمنظمة، بينما ٩١,٨٪ من المديرين ذكروا أن مجموعة اتخاذ القرار تتبنى اقتراح الرئيس أو العضو أيها أكثر فائدة للمنظمة. وهذه النتيجة تعتبر مؤشراً جيداً لفعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية.

جدول (١١)

اتجاهات تبني المجموعة للأراء في حالة وجود رأي مقدم من الرئيس وآخر من أحد الأعضاء وبافتراض أن لكل رأي مبرراته المقبولة

الاتجاهات	تكرارات	نسب مئوية
- تبني المجموعة اقتراح الرئيس حتى ولو أن اقتراح العضو أفضل بالنسبة للمنظمة.	٣٠	٩,٤٪
- تختار المجموعة اقتراح الرئيس أو العضو أيها أكثر فائدة	٥٦	٩١,٨٪
- أخرى	١	١,٧٪
- لم يجب	١	١,٦٪
المجموع	٦١	١٠٠٪

أثر ضغط المجموعة على بعض الأعضاء أثناء جلسة اتخاذ القرارات:

أظهرت الدراسات أنه من الجوانب السلبية في بعض الأحيان لاتخاذ القرارات بواسطة مجموعة من رجال الإدارة أن المجموعة تضغط على بعض الأفراد لتبني وجهة نظر غالبية أفراد

المجموعة وخاصة إذا كان رأي هؤلاء البعض مختلفاً عن رأي أغلبية أعضاء مجموعة اتخاذ القرارات. وأن هؤلاء البعض أو ذلك العضو ذا الرأي المختلف قد يرضخ لضغط غالبية الأعضاء ويوافق على رأي الأغلبية دون أن يكون مقتنعاً تمام الاقتناع (Maier, 1967). وقد وضع الباحث الافتراض الثامن الذي يفترض وجود مثل هذه السلبية في مجموعات اتخاذ القرارات بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية. ويسأل المديرين عن تصرفهم في حالة اختلاف رأيه عن رأي غالبية أعضاء المجموعة أجاب ٩, ٤٪ منهم أنهم سوف يوافقون على القرار بالصورة التي ترضاهم الأغلبية ولن يظهرها وجهة نظرهم بالمرّة، (جدول رقم ١٢)، ٧, ٦٠٪ منهم ذكروا أنهم سوف يوافقون على قرار الأغلبية، ولكنهم سوف يذكرون رأيهم لمجرد ذكره ولكن لن يصروا عليه ولن يحاولوا إقناع المجموعة به، ٢, ٣١٪ فقط منهم ذكروا أنهم سوف يحاولون إقناع المجموعة بوجهة نظرهم ولن يغيروا رأيهم إلا إذا كانوا مقتنعين بذلك التغيير. وهذا يعني أن ٢, ٣١٪ فقط هم الذين لا يتنازلون عن رأيهم إلا عن اقتناع بالرغم من أن مجموعة اتخاذ القرارات حتى تكون فعّالة يجب أن يتميز أعضاؤها بهذه الخاصية وهي عدم تغيير الرأي تبعاً للأغلبية ولكن نتيجة للاقتناع. وهذه النتائج تثبت صحة الافتراض الذي وضع عن ذلك. ويقترح الباحث لعلاج هذه الظاهرة محاولة قائد المجموعة بالسماح لرأي الأقلية أو بعض الأفراد ذوي الرأي المعارض للمجموعة أن يناقش بجديّة وأن يمنع ضغط المجموعة على أصحاب الرأي المعارض حتى يمكن أن يتخذ القرار بشكل شبه جماعي وكل الأعضاء مقتنعون به وعندهم الالتزام بضرورة تنفيذه.

جدول (١٢)

أثر دور مجموعة اتخاذ القرار في الضغط على أحد الأعضاء لتبني وجهة نظر غالبية الأعضاء في حالة اختلاف رأيه عن رأيها.

نسب مئوية	تكرارات	أثر ضغط المجموعة
٩, ٤٪	٣٠	- أوافق على القرار بالصورة التي ترضاهم الأغلبية ولا أظهر وجهة نظري بالمرّة.
٧, ٦٠٪	٣٧	- أوافق على القرار، ولكن أذكر رأيي ولا أصرّ عليه.
٢, ٣١٪	١٩	- أحاول أن أقنع المجموعة بوجهة نظري، ولا أغير رأيي إلا إذا كنت مقتنعاً بذلك.
٦, ١٪	١	- أخرى
٦, ١٪	١	- لم يجب
١٠٠٪	٦١	المجموع

درجة خروج مجموعة اتخاذ القرار عن الموضوع الرئيس أثناء النقاش في جلسة اتخاذ القرارات: إن خروج مجموعة اتخاذ القرار عن مناقشة الموضوع الرئيس أو المشكلة الرئيسة لمناقشة أشياء جانبية أثناء انعقاد جلسة اتخاذ القرارات يعتبر جانباً سلبياً يقلل من فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة. حيث إن ذلك يطيل وقت الاجتماع ويقلل الوقت المتبقي لمناقشة الموضوعات الرئيسة ويدفع الأعضاء للسرعة في اتخاذ القرارات دون الدراسة الكافية لاكتشافهم أن الوقت انقضى منه جزء كبير دون التحرك الفعلي لاتخاذ قرارات بخصوص الموضوعات الرئيسة في أجنحة الاجتماع. وقد افترض الباحث في الافتراض التاسع أن مثل هذه الظاهرة موجودة في مجموعات اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية. واختبار صحة هذا الافتراض وجه الباحث السؤال رقم ٢٧ في قائمة الأسئلة والذي يظهر الجدول رقم ١٣ نتائجه. ومن الجدول رقم ١٣ يظهر أن ١,٦٪ من رجال الإدارة أقرروا أنهم يخرجون عن مناقشة الموضوعات الرئيسة بصفة دائمة، ٤٧,٦٪ ذكروا أنهم يخرجون عن مناقشة الموضوعات الرئيسة أحياناً، ٤٤,٣٪ قالوا إن ذلك يحدث مرات قليلة، في حين أن ٤,٩٪ قالوا إن ذلك لا يحدث بالمرّة. ومن هذه النتائج يظهر أن المجموعة تخرج أحياناً عن مناقشة الموضوعات الرئيسة لمناقشة أشياء جانبية أخرى.

وتلك النتائج تثبت صحة الافتراض التاسع. ويوصي الباحث أن يدرب أعضاء جلسات اتخاذ القرارات المتخذة بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى على كيفية المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتخذة بواسطة مجموعة. كما أنه يوصي أن يمنع قائد الجلسة حدوث مثل هذه الظاهرة، ويعمل بصفة دائمة على إرجاع المجموعة لمناقشة الموضوعات الرئيسة إذا لاحظ أنها خرجت في مناقشتها عن تلك الموضوعات.

جدول (١٣)

درجة خروج نقاش مجموعة اتخاذ القرار عن الموضوع الأساسي محل القرار

نسب مئوية	تكرارات	درجة الخروج عن المناقشات
١,٦٪	١	دائماً
٤٧,٦٪	٢٩	أحياناً
٤٤,٣٪	٢٧	مرات قليلة
٤,٩٪	٣٠	لا يحدث بالمرّة
١,٦٪	١	لم يجب
١٠٠٪	٦١	المجموع

كيفية إدارة اختلاف آراء أعضاء المجموعة بخصوص مشكلة أو موضوع معين:

أظهرت معظم الدراسات أن أفضل طريقة لمعالجة اختلافات آراء أعضاء المجموعة بخصوص مشكلة معينة هي استمرار النقاش بطريقة سليمة حتى يتم التوصل إلى حل مقنع لجميع أعضاء المجموعة المشتركة في اتخاذ القرار (White et al, 1980). أما علاج الخلافات في الرأي عن طريق أخذ القرار حسب رأي الأغلبية أو اتخاذ حلول وسط غير مقنعة بالكامل للجميع يعتبر علاجاً غير فعال لاختلاف آراء الأعضاء بخصوص مشكلة معينة. والافتراض العاشر توقع أنه في حالة اختلاف آراء أعضاء جلسة اتخاذ القرار بخصوص مشكلة أو موضوع معين غالباً ينتهي القرار بأخذ رأي الأغلبية أو يتم اتخاذ قرار ذي حل وسط يوافق عليه الجميع ولكن بدون اقتناع أو رضا كامل. وهذا الافتراض تم وضعه بناء على الملاحظة الميدانية للباحث عن كيفية اتخاذ القرارات في معظم شركات أو مؤسسات الدول العربية. والجدول رقم ١٤ أظهر أنه إذا اختلف الأعضاء في آرائهم بخصوص مشكلة أو موضوع معين غالباً ينتهي القرار في شكل أخذ رأي أغلبية الأعضاء. حيث ذكر ٤٤,٣٪ من رجال الإدارة العليا والوسطى أنهم يأخذون قرار الأغلبية كحل في حالة اختلاف الآراء بخصوص مشكلة أو موضوع معين، ١١,٥٪ منهم ذكروا أنهم يأخذون حلاً وسطاً يوافق عليه الجميع ولكن بشكل غير مقنع تماماً، ٣٩,٣٪ فقط من رجال الإدارة ذكروا أن النقاش يستمر حتى يتم التوصل إلى حل مقنع للجميع. وهذه النتائج تثبت صحة الافتراض العاشر، كما أنها من مؤشرات ضعف فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية. ولذلك يوصي الباحث أن تعمل قيادة جلسات اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية على البعد عن اتخاذ قرارات الأغلبية أو قرارات الحلول الوسطى في حالة اختلاف آراء الأعضاء، وينبغي أن تعمل على أن يستمر النقاش حتى ينتهي الأعضاء إلى الوصول إلى قرار مقنع أو مقبول من غالبية أو جميع أعضاء جلسة اتخاذ القرار، ولتسهيل كيفية الوصول إلى ذلك يقترح الباحث أن يصمم برنامج تدريبي لتدريب رجال الإدارة العليا على كيفية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة بطريقة فعالة تتجنب مثل هذه السلبية في اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة.

الطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى:

أظهر البحث العلمي أن الطريقة العادية في اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة قد يكون بها بعض السلبية وخاصة إذا لم تلعب قيادة المجموعة دورها في قيادة جلسات اتخاذ القرارات كما ينبغي. ومن هذه السلبية التي قد تأتي نتيجة لاستخدام الطريقة العادية طول وقت جلسات اتخاذ القرارات، احتمال سيطرة بعض الأعضاء أو رئيس الجلسة على معظم وقت النقاش مما يقلل فرصة الآخرين في إبداء وجهة نظرهم بخصوص المشكلة المعروضة، احتمال ظهور الجدال الجانبي بين بعض الأعضاء أثناء جلسة اتخاذ القرارات، احتمال مقاطعة بعض الأعضاء لبعض أثناء المناقشة، مزاوله المجموعة نوعاً من الضغط على بعض الأعضاء (الأقلية) لتبني وجهة نظر الغالبية، احتمال خروج النقاش عن الموضوع الرئيس محل اتخاذ القرار، احتمال علاج اختلاف

جدول (١٤)
صور اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الادارة العليا
وذلك عند اختلاف الآراء بخصوص مشكلة معينة.

نسب مئوية	تكرارات	صورة القرار المتخذ
١١,٥ %	٧	يؤخذ حل وسط يستجيب لمعظم الآراء ولكن بشكل غير كامل
٤٤,٨ %	٢٧	يؤخذ رأي الأغلبية
٣٩,٣ %	٢٤	يستمر النقاش حتى يتم التوصل إلى حل مقنع للجميع
١,٦ %	١	يتبنى وجهة نظر الرئيس بصرف النظر عن مدى اتفاقها مع وجهة نظر الأعضاء.
٣,٣ %	٢	أخرى
١٠٠ %	٦١	المجموع

الآراء عن طريق أخذ رأي الأغلبية أو عن طريق اتباع الحلول الوسط (Murnighan, 1981). وكما سبق أن ذكر، إن معظم هذه السلبيات يمكن تجنبها إذا لعب قائد الجلسة دوره بشكل فعال وإذا عرف الأعضاء كيف يلعبون أدوارهم أثناء جلسات اتخاذ القرارات بشكل فعال، والمقصود بالطريقة العادية هو أن يدعى أفراد مجموعة اتخاذ القرار إلى الاجتماع لاتخاذ قرار بخصوص مشكلة أو موضوع معين. وبعد بدء الجلسة يعرض رئيس الجلسة المشكلة ويسأل أفراد المجموعة لمناقشتها وتقديم بدائل لحل هذه المشكلة واختيار البديل الأفضل. ورئيس الجلسة عليه مسئولية إدارة الجلسة بشكل فعال.

ومن تحليلنا لنتائج هذه الدراسة يظهر أن معظم هذه السلبيات موجودة في اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الادارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية. وطبعاً يمكن علاج معظم أو كل هذه السلبيات في عملية اتخاذ القرار إذا قررت الشركات المساهمة الكويتية الأخذ بالاقتراحات والتوصيات السابقة التي اقترحها الباحث. كما أنه وجد من البحث العلمي أنه يمكن استخدام طرق أخرى لاتخاذ القرارات بواسطة مجموعة، وهذه الطرق الأخرى لا ينتج عن استخدامها في الغالب سلبيات الطريقة العادية التي ذكرت، أو بمعنى آخر تتجنب سلبيات الطريقة العادية. ومن هذه الطرق الأخرى طريقة دلفاي وطريقة التفجير الذهني وطريقة المجموعة الاسمية. وإنه وإن كانت طريقة التفجير الذهني تستخدم فقط لتوليد أفكار عديدة وبدائل متنوعة لحل المشكلة، وطريقة دلفاي يغلب استخدامها لاتخاذ قرارات في المشاكل ذات الطبيعة الرقمية والمتعلقة بالتنبؤ بالمستقبل، إلا أن طريقة المجموعة الاسمية صالحة للاستخدام في اتخاذ قرارات

لمعظم أو كل المشاكل. كما أن الدراسات أظهرت أن طريقة المجموعة الاسمية تتجنب معظم مشاكل الطريقة العادية، ولذلك يوصي كثير من الباحثين باستخدامها (Gibson, 1980, Dessler, 1979).

وقد افترضت هذه الدراسة في الفرض الحادي عشر أن الطريقة العادية في اتخاذ القرار بواسطة مجموعة هي الأكثر استخداماً من الطرق الأخرى مثل طريقة دلفاي، طريقة التفجير الذهني، وطريقة المجموعة الاسمية، وبالنظر إلى الجدول رقم ١٥ يظهر أن الطريقة العادية تستخدم بواسطة مجموعة رجال الإدارة بنسبة ٨٨,٥٪ بصفة دائمة، ١١,٥٪ أحياناً، في حين إن طريقة دلفاي استخدمت بنسبة ٤,٩٪، ولم تستخدم بالمرّة بنسبة ٩٠,٢٪. أما طريقة التفجير الذهني فاستخدمت بنسبة ٨,٣٪ بصفة دائمة في حين أنها لم تستخدم بالمرّة بنسبة ٧٢,١٪، وذكر ٨٥,٣٪ من رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية أن طريقة المجموعة الاسمية لم تستخدم بالمرّة، ٤,٩٪ منهم فقط ذكر أنها استخدمت بصفة دائمة. ومن هذه النتائج يستنتج أن الطريقة العادية في اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة هي الأكثر استخداماً، في حين أنه نادراً ما تستخدم الطرق الأخرى مثل طريقة دلفاي وطريقة التفجير الذهني وطريقة المجموعة الاسمية. وهذه النتيجة تثبت صحة الافتراض الحادي عشر. ويوصي الباحث بضرورة استخدام طريقة المجموعة الاسمية في اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة بجانب استخدام الطريقة العادية. كما أنه إذا استخدمت الطريقة العادية يلزم أن يراعى تنفيذ التوصيات والاقتراحات التي سبق ذكرها في هذا البحث. وعموماً يقترح أن يتم إعداد برنامج تدريبي لرجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية يتضمن موضوعات كيفية اتخاذ قرارات بواسطة مجموعة بطريقة فعالة، وكذلك دراسة الطرق الأخرى لاتخاذ القرارات بواسطة مجموعة مثل طريقة دلفاي وطريقة المجموعة الاسمية.

جدول (١٥)

درجة استخدام طرق اتخاذ القرارات بواسطة رجال الإدارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية

المجموع	لا تستخدم بالمرّة	تستخدم مرات قليلة	تستخدم أحياناً	تستخدم دائماً	درجة الاستخدام الطريقة
٦١	صفر	صفر	٧	٥٤	الطريقة العادية
١٠٠٪	صفر٪	صفر٪	١١,٥٪	٨٨,٥٪	
٦١	٥٥	٣	١	٢	طريقة دلفاي
١٠٠٪	٩٠,٢٪	٤,٩٪	١,٦٪	٣,٣٪	
٦١	٤٤	٦	٦	٥	طريقة التفجير الذهني
١٠٠٪	٧٢,١٪	٩,٨٪	٩,٨٪	٨,٣٪	
٦١	٥٢	٣	٣	٣	طريقة المجموعة الاسمية
١٠٠٪	٨٥,٣٪	٤,٩٪	٤,٩٪	٤,٩٪	

خلاصة وتوصيات:
من التحليل السابق لتنتاج هذه الدراسة يمكن تلخيص نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة بواسطة الباحث في الجدول التالي:

جدول يلخص نتائج الحكم على فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة رجال الادارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية (١٦) جدول

التوصيات	درجة الفاعلية للعامل	نتائج دراسة اتخاذ القرار بواسطة رجال الادارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية	الوضع المباري	عوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة
	مرتفعة جدا	يفضل حوالي ٩٤٪ في المتوسط من رجال الادارة بدلا من اتخاذها بواسطة فرد، وذلك لانهم يرون أن القرارات بواسطة مجموعة أكثر دقة وموضوعية، تتناول المشكلة من عدة اتجاهات. تمكن من الحصول على معلومات أكثر تفيد في اتخاذ قرار جيد، وزيادة درجة التزام الاعضاء بتنفيذ القرار لانهم اشتروا في اتخاذ.	مؤيدة.	١- اتجاهات رجال الادارة نحو ضرورة اتخاذ القرارات غير الروتينية بواسطة مجموعة اتخاذ القرارات.
	مرتفعة جدا	يرى ٩١,٨٪ من رجال الادارة أن القرارات التي تتخذ بواسطة مجموعات رجال الادارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية غير روتينية.	أثبتت الدراسات أنه يفضل أن تتخذ القرارات غير الروتينية بواسطة مجموعة، أما القرارات الروتينية فيمكن اتخاذها بواسطة المديرين كأفراد.	٢- نوع القرارات المتخذة بواسطة مجموعة من رجال الادارة.

عوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة	الوضع المعياري	نتائج دراسة اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية	درجة الفاعلية للمعامل	التوصيات
٣- مدى اشتراك أفراد من الخارج.	يفضل اشتراك أفراد من الخارج لمرة واحدة وجهة النظر الخارجية وللتخفيف من ضغط المجموعة على أفرادها لتبني أفكار معينة.	الاتجاه الغالب هو عدم مشاركة أفراد من الخارج في اتخاذ القرارات، وإذا تم اشتراك أحد يكون في حالات عديدة وعندما يستلزم الأمر ذلك.	منخفضة	يوصي الباحث بضرورة إشراك بعض الأفراد من الخارج في مجموعات اتخاذ القرارات بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية.
٤- حجم مجموعة اتخاذ القرار.	الدراسات أظهرت أن الحجم من ٥ إلى ٧ أفراد يعتبر مناسباً.	متوسط حجم مجموعة اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية هو ستة أفراد. ويرى ٩٠,٩٪ من رجال الإدارة بالشركات المساهمة الكويتية أن ذلك الحجم يعتبر مناسباً.	مرتفعة جداً	
٥- مدى توافر تجهيزات جلسة اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.	أن تكون موجودة قبل الاجتماع مدة كافية.	حوالي ٥٠٪ من رجال الإدارة ذكروا أن هناك قصوراً في وصول اللجنة قبل جلسة اتخاذ القرارات مدة كافية.	منخفضة	ضرورة أن تصل لجنة جلسات اتخاذ القرارات قبل موعد الجلسة مدة كافية.
٦- وصول اللجنة قبل الاجتماع مدة كافية.	أن تكون موجودة قبل الاجتماع مدة كافية.	حوالي ٥٠٪ من رجال الإدارة ذكروا أن هناك قصوراً في وصول اللجنة قبل جلسة اتخاذ القرارات مدة كافية.	منخفضة	ضرورة أن تصل لجنة جلسات اتخاذ القرارات قبل موعد الجلسة مدة كافية.

التوصيات	درجة الفاعلية للعامل	نتائج دراسة اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية	الوضع المعياري	عوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة
ضرورة إمداد الأعضاء بالمعلومات اللازمة قبل الجلسة بـ ٢٤ ساعة حتى يمكن أن يشاركوا مشاركة فعلية في عملية اتخاذ القرارات.	منخفضة		أن يكون لديهم هذه المعلومات قبل الجلسة بـ ٢٤ ساعة حتى يمكن دراستها.	ب - مدى توافر المعلومات اللازمة لدى الأعضاء قبل الجلسة.
يرى الباحث أن يكون ذلك التحديد بمستوى أفضل من ذلك، ولذلك يوصي بضرورة التحديد الدقيق لكان وزمان ومدة الجلسة بشكل أكثر دقة من الوضع الحالي.	متوسطة	يرى حوالي ٧٣,٨٪ من رجال الإدارة أن التحديد لكان وميعاد ومدة جلسة اتخاذ القرارات دقيق بدرجة كاملة.	أن يكون ذلك التحديد دقيقاً بدرجة تقترب من ١٠٠٪ من الخلفية.	ج - مدى التحديد الدقيق لكان وميعاد ومدة الاجتماع.
ضرورة زيادة الاهتمام بتجهيز غرفة جلسة اتخاذ القرارات بما يلزمها من معدات وأوراق وخلافه من أجل إدارة الجلسة بفاعلية.	منخفضة		أن تكون مجهزة بشكل كامل. يوجد بعض القصور في تجهيز غرفة الاجتماعات قبل جلسة اتخاذ القرارات حيث أن حوالي ٢٧٪ يرون أن هناك درجة معينة من القصور، في حين أنه لا ينبغي أن يوجد قصور في هذا الجانب بالمرّة.	د - مدى تجهيز غرفة الاجتماعات قبل الجلسة.

عوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة	الوضع المبني	نتائج دراسة اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية	درجة الفاعلية للعامل	التوصيات
هـ - مدى التسجيل الدقيق لا يتم خلال جلسة اتخاذ القرار.	أن يكون ذلك التسجيل بدرجة ممتازة بحيث يعطي صورة عن الآراء المختلفة والسبائل المعروضة والقرارات المتخذة وإسهامات كل عضو.	يرى حوالي ٤١٪ من رجال الإدارة أنه يوجد بعض القصور في التسجيل الدقيق لا يدور في الجلسة.	منخفضة	يرى الباحث بضرورة رفع فاعلية تسجيل وقائع جلسة اتخاذ القرارات وأن يدرب بعض الأفراد على القيام بهذه المهمة.
٦ - كفاءة قائد الجلسة بقيامه بأدواره: أ - منع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش. ب - دور قائد الجلسة في تشجيع الأعضاء على تقديم أفكارهم. ج - عدم سيطرة رئيس الجلسة نفسه على النقاش.	أن يقوم بطريقة إنسانية بحيث هذه السيطرة إن وجدت. ويعطي فرصة متساوية للجميع لإبداء آرائهم. أن يلعب قائد الجلسة دوراً فعالاً في تشجيع جميع الأعضاء على إبداء آرائهم أثناء المناقشة. المفروض ألا يسيطر قائد الجلسة على النقاش أثناء انعقاد جلسة اتخاذ القرارات.	٧٣,٧٪ من رجال الإدارة ذكروا أن هناك قصوراً في قيام قائد الجلسة بهذا الدور بدرجات متفاوتة. ٥٠,٨٪ من رجال الإدارة ذكروا أن القائد يلعب ذلك الدور بكفاءة عالية، بينما ٤٩,٢٪ ذكروا أنه يوجد بعض القصور ولكن بدرجات متفاوتة. ٣٢,٨٪ من رجال الإدارة ذكروا أن قائد الجلسة نفسه يسيطر على النقاش دائماً أو أحياناً، ٦,٢٪ هم الذين ذكروا أنه لا يسيطر على النقاش بالرة.	منخفضة	ضرورة أن يشجع قائد الجلسة جميع الأعضاء على إبداء وجهة نظرهم والمشاركة في النقاش.
			منخفضة	أن يعمل رؤساء جلسات اتخاذ القرارات بواسطة رجال الإدارة على عدم السيطرة على النقاش بأنفسهم.

عوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة	الوضع المعياري	نتائج دراسة اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية	درجة الفاعلية للعامل	التوصيات
د- مدى السماح للرأي المعارض أو رأي الأقلية بأن يناقش بشكل كامل.	أن يسمح له بأن يناقش بشكل كامل مثل رأي الأقلية.	حوالي ٤٢,٦٪ من رجال الإدارة يرون أن هناك قصوراً بدرجة ما في قيام رئيس الجلسة بالسماح لرأي الأقلية بأن يناقش بدرجة كاملة مثل رأي الأغلبية.	منخفضة	يوصي الباحث بضرورة تدريب قادة هذه الجلسات على كيفية قيامهم بهذا الدور.
هـ- مدى منع الجدل الجانبي	أن يمنع الجدل الجانبي بين الأعضاء بشكل كامل.	٣٢,٨٪ فقط ذكروا أن قائد الجلسة يلعب ذلك الدور بشكل كامل، في حين أن ٦٧,٢٪ ذكروا أن هناك قصوراً بدرجة ما في القيام بهذا الدور.	منخفضة	ضرورة القيام بهذا الدور بشكل كامل.
و- العمل على إرجاع النقاش إذا انحرف إلى الموضوع أو المشكلة الرئيسة.	أن يقوم بذلك الدور بشكل كامل.	٤٧,٥٪ من رجال الإدارة ذكروا أن القائد يقوم بذلك الدور بشكل دائم، وباقي رجال الإدارة ذكروا أن هناك قصوراً بدرجات متفاوتة في القيام بهذا الدور.	منخفضة	يوصي الباحث بضرورة قيام قائد الجلسة بهذا الدور بشكل فعال.
ز- منع مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض أثناء الجلسة.	أن يقوم بذلك الدور بشكل كامل.	٣٤,٥٪ فقط من رجال الإدارة ذكروا أن القائد يقوم بهذا الدور بشكل كامل في حين أن ٦٥,٥٪ منهم يرون أن هناك قصوراً بدرجة ما في هذا الدور.	منخفضة	
٧- اتجاه مجموعة اتخاذ القرار لتبني وجهة نظر قائد الجلسة أو وجهة نظر أحد الأعضاء.	أن تتبنى المجموعة أيها صالح للمنظمة بصرف النظر عن صاحب الفكرة أو الاقتراح.	٩١,٨٪ من رجال الإدارة ذكروا أن المجموعة تتبنى الاقتراح أو الفكرة الأفضل بصرف النظر عن صاحبها.	مرتفعة	

التوصيات	درجة التفاعلية للممثل	نتائج دراسة اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا في الشركات المساهمة الكويتية	الوضع المعياري	عوامل تفاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة
أن لا يغير أعضاء الأقلية وجهة نظرهم إلا إذا كانوا مقتنعين بذلك.	منخفضة	٣١, ٢٪ فقط من رجال الإدارة ذكروا أنهم إذا كان رأيهم مخالفاً لرأي الغالبية لا يغير إلا إذا كان مقتنعاً بذلك ويحاول أن يفتح المجموعة بوجهة نظره.	يجب ألا يوافق صاحب الرأي المعارض أو أصحاب رأي الأقلية على وجهة نظر الغالبية إلا إذا كان مقتنعاً بذلك.	أ- أثر ضغط المجموعة على أحد أعضائها أو على الأقلية لتهي وجهة نظر الغالبية.
أن يمنع قائد الجلسة خروج النقاش عن الموضوع الرئيس.	منخفضة	ما يقرب من ٥٠٪ من رجال الإدارة ذكروا أن النقاش يخرج بدرجات متفاوتة عن الموضوع الأساسي أو المشكلة الرئيسة أثناء الجلسة.	يجب أن لا يخرج النقاش عن الموضوع أو المشكلة الأساسية.	٩- درجة خروج النقاش عن الموضوع الأساسي محل النقاش.
أن يستمر النقاش حتى يمكن الوصول إلى حل مقنع للجميع.	منخفضة	٣٩, ٢٪ فقط من رجال الإدارة ذكروا أن النقاش يستمر إلى أن يتفق الجميع على حل مقنع، والباقي ذكروا أنهم يلجأون لأخذ رأي الأغلبية أو اتخاذ الحل الوسط.	أن يستمر النقاش حتى يتم الوصول إلى حل مقنع للجميع.	١٠- كفاءة إدارة الجلسة عند اختلاف الآراء بخصوم مشكلة أو موضوع معين.
أن يدرب رجال الإدارة على استخدام هذه الطرق عند اتخاذ قرارات بواسطة مجموعة.	منخفضة	ما يقرب من ٩٠٪ من رجال الإدارة ذكروا أنهم يستخدمون الطريقة المعادية فقط ولا يستخدمون الطرق الأخرى.	المفروض أن تستخدم مجموعة اتخاذ القرار تلك الطرق لتفاعليتها في اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.	١١- مدى استخدام طرق أخرى مثل طريقة دلفي أو طريقة المجموعة الاسمية في اتخاذ القرارات بجانب الطريقة المعادية.

بالنظر إلى درجات فاعلية عوامل الحكم على فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات رجال الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة الكويتية كما تظهر في الجدول السابق (جدول ١٦)، يتبين أنه بصفة عامة هناك انخفاض في درجة فاعلية اتخاذ القرار بواسطة هؤلاء المديرين في الشركات المساهمة الكويتية. ويمكن القول أنه حتى يمكن رفع فاعلية عملية اتخاذ القرار بواسطة رجال الإدارة العليا والوسطى في تلك الشركات، فلا بد من حضور رجال الإدارة العليا والوسطى دورة تدريبية لرفع فاعليتهم في التخطيط وفي الاشتراك وفي قيادة جلسات اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة.

المصادر العربية:

- بدر، ح. ١٩٨٥ «فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة»، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ١٣، العدد الأول: ٧٥-٥٣.

- ١٩٨٢ السلوك التنظيمي، الكويت، دار القلم.

- الحمود، .. رفاعي، ر.

١٩٨٣ «دور مجالس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية بين القصور النظري وواقع الممارسة»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ٣٥ (يوليو) ٢٥-١٦.

٩٨٢ الملامح الأساسية للإدارة العليا في قطاع الأعمال الكويتي، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الكويت (فبراير) ٢٢-٢١.

- عبدالحليم، أ.

١٩٨٤ «إدارة الاجتماعات الإدارية»، ورقة مقدمة في البرنامج التدريبي عن إدارة الاجتماعات الذي قدم لرجال الإدارة العليا في شركة الطيران الكويتية (٢-٥ يناير) ٦-٥.

المصادر الأجنبية:

Burton, G.E.

1981 ^a «The group process: Key to more productive management.»

Management World (June). Vol. 10, No. 6: 19-25.

1981 ^b «Group techniques for more effective decision making.» Management

World (May). Vol.10, No. 5:12-15.

Dessler, G.

1979 Human Behavior: Improving Performance at Work. Virginia: Reston Publishing Co.

Gibson, C.F.

1980 Managing Organizational Behavior. Homewood, Illinois: R.D. Irwin Inc.

Maier, R.F.

1967 «Assets and liabilities in group problem solving: the need for an integrated function. «Psychological Bulletin 74,4 (july): 239-249.

Murnighan, J.K.

1981 «Group decision making: what strategies should you use? «Management Review (Feb): Vol. 70, No.2 : 55-62.

Neal, R.

1982 «Committe consensus. «Management World (June) Vol. 11, No. 6: 33'34.

Spotlight, R.

1981 «Participative Management: useful but misunderstood». Management Review (Feb.)-Vol 70, No.2.

Steiner, G.A. and Miner, J.B.

1977 Management Policy & Strategy. New York: MacMillan.

White, S.E., Dittich, J.E. & Lang, J.R.

1988 «The effects of group decision making process & problem situation complexity on implementation attempts. «Administrative Science Quarterly (Fall): Vol. 25, No.3.

The Effectiveness of Executive Group Decisions in Kuwaiti Companies

Hamed A. Bader

The purpose of this study is to investigate the effectiveness of group decisions made by senior and middle level managers in large Kuwaiti companies. Completed questionnaires were received from 61 managers of the 45 large companies in Kuwait. The results show that the majority of respondents have positive attitudes toward group decisions, feeling that they are more rational and engender more commitment. Group decisions tend to be related to nonroutine matters, and the optimum group size is six managers. However, there are various problems associated with group decision making, especially in the planning, preparation and discussion stages. The paper concludes by offering suggestions and recommendations to increase the effectiveness of this type of managerial decision making.