



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	مجالس إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت دراسة ميدانية حول أنماطها وطبيعة تشكيلها
المصدر:	مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية
الناشر:	جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي
المؤلف الرئيسي:	عودة، محمد أمين
المجلد/العدد:	س 19, ع 78
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1995
الشهر:	أبريل / ذو القعدة
الصفحات:	15 - 97
رقم MD:	52618
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex, EcoLink
مواضيع:	النظم الإدارية، الكويت، المرافق العامة، المشاريع العامة، مجالس الإدارات، القيادة الإدارية، التنمية الاقتصادية، خطط التنمية، الاستثمار، المؤهلات العلمية، الخبرة، التدريب الإداري
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/52618">http://search.mandumah.com/Record/52618</a>

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتياف الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الإلكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

## مَجَالِسُ إِدَارَةِ الْمَشْرُوعَاتِ الْعَامَةِ بِدَوْلَةِ الْكُوَيْتِ

دراسة ميدانية حول أنماطها وطبيعة تشكيلها

د. محمد أمين عودة

### مشكلة البحث:

تلعب المشروعات العامة دورا هاما في إدارة العملية التنموية في معظم دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، فقد استطاعت الدولة من خلال إنجاز العديد من المهام التنموية والقيام بالعديد من الوظائف والأدوار الاقتصادية وغير الاقتصادية التي لم تكن تقدر من قبل على القيام بها. ولذا فلم يكن غريبا أن تشهد دولة الكويت - خلال القرو الثلاثة الأخيرة - نموا مضطردا في أعداد ونوعيات المشروعات العامة وذلك للقيام بالعديد من المهام والوظائف والأدوار خارج الإطار التقليدي للحكومة. حيث استخدمت المشروعات العامة وبشكل متزايد كأداة لدفع وتحريك العملية التنمية، وبناء قاعدة استثمارية وإنتاجية تحد من درجة اعتمادية الاقتصاد القومي على إنتاج النفط الخام، خاصة في ظل محدودية الدول الذي يلعبه القطاع الخاص في العملية التنموية وعجزه عن تنفيذ المشروعات الاستثمارية والإنتاجية ذات الأهمية الكبيرة للاقتصاد القومي، وذلك لطبيعته المحافظة والطفيلية أو لعدم امتلاكه للقدرات المالية والخبرات الإدارية والتنظيمية والاستثمارية اللازمة.

إن المشروعات العامة منظمات تتصف بأن لها بعدين أساسيين. البعد الأول ينبع من كونها مشروعات يفترض منها أن تعمل - مثل أية مشروعات خاصة - وفقا للأسس التجارية ومفهوم العائد على الاستثمار وتحقيق الأرباح وترحيل الفوائق إلى الخزنة العامة. والبعد الثاني

\* مدرس - قسم الإدارة العامة كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الكويت  
ماجستير الإدارة العامة - جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية  
دكتوراه الفلسفة في الإدارة ودراسات التنمية - جامعة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية

كمنظمة عامة يفترض أن تعمل كأداة للتنمية القومية والاجتماعية وتحقيق مجموعة عريضة من الأهداف الاجتماعية والسياسية. الأمر الذي يظهر أهمية إدارة المشروعات العامة بأسلوب وفلسفة للإدارة مختلفة عن أسلوب إدارة كل من المنظمات الحكومية التقليدية ومشروعات الأعمال الخاصة، وكذا يظهر أهمية اتصاف الإدارة العليا للمشروعات العامة متمثلة في مجالس إدارتها بالمهارات والقدرات الفنية والإدارية والمهنية التي يتطلبها الجانب التجاري من المشروعات العامة إلى جانب توافر مهارات فكرية وسياسية ووضوح رؤية يتطلبها الجانب العام لها. وهكذا يتبين أن نجاح المشروعات العامة في تحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها وفي تحقيق أهداف مشروعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة يتوقف - وإلى حد كبير - على نمط وطبيعة وخصائص الإدارة العليا للمشروعات العامة نظرا لما لها من دور حيوي في إنجاح هذه المشروعات أو إفشائها.

### هدف البحث\*:

يستهدف البحث بصفة عامة تقديم دراسة وصفية تحليلية لنمط وطبيعة مجالس إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت، وذلك في ضوء دراسة ميدانية تستهدف الوقوف على الجوانب الآتية:

- تعرف السمات والخصائص الأساسية لأعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت.
- تعرف أسلوب اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة وكذا أسلوب اختيار وتعيين أعضاء المجالس المنتدبين للإدارة أو الذين يحملون الصفة التنفيذية.
- تعرف نمط وطبيعة المجالس ونظم العضوية وحجمها ومدتها وأساليب تجديدها.
- تعرف أهم العوامل المتعلقة بتكوين مجالس إدارة المشروعات العامة كالتفرغ أو عدم التفرغ في عضوية المجالس، التعيين من قبل الحكومة أو الانتخاب من قبل مساهمي القطاع الخاص، الانتداب للإدارة أو حمل الصفة التنفيذية من عدمه وكذلك بعض المتغيرات الديموجرافية كالتأهيل العلمي والتدريبي والخبرات الوظيفية والتي يمكن أن تؤثر في طبيعة تشكيل المجالس ونظم العضوية وحجمها ومدتها وأساليب تجديدها.
- تعرف طبيعة الفروق في آراء وتوجهات أعضاء المجالس حول الجوانب المتعلقة

\* هذه الدراسة هي جزء من دراسة ميدانية شملت جوانب أخرى عن مجالس إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت، وهي دراسة قامت إدارة الأبحاث بجامعة الكويت بتمويلها.

بطبيعة المجالس ونظم العضوية وحجمها ومدتها وأساليب تجديدها وذلك فيما بين نماذج المشروعات العامة الثلاثة العاملة بدولة الكويت (نموذج المؤسسات والهيئات العامة المستقلة، نموذج الشركات العامة، نموذج الشركات المختلطة).

- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في كفاءة فاعلية دور ووظائف مجالس الإدارة.

## أهمية الدراسة

تنبدى أهمية الدراسة بالنظر إلى الاعتبارات الآتية:

١- إن الدراسة الحالية تعتبر غير مسبقة في مجالها وتعني بذلك مجال المشروعات العامة. إذ أنه وفي حدود علم الباحث لم تجر أية دراسات أو بحوث سابقة تناولت بشكل متكامل طبيعة وظائف وتشكيل مجالس إدارة النماذج المختلفة للمشروعات العامة العاملة بدولة الكويت. ومن هنا تأتي أهميتها حيث لا تمثل تكرارا لأية دراسة سابقة. كما أن الدراسات القليلة التي تمت مسبقا لم تتناول بالبحث بشكل حاسم وشامل الإدارة العليا لنماذج المشروعات العامة الثلاثة العاملة بدولة الكويت (مؤسسات وهيئات عامة مستقلة/ شركات عامة مملوكة ملكية كاملة للدولة / شركات مختلطة أو مشتركة\* تملكها الدولة ملكية جزئية بحصة لا تقل عن ٥٠٪ من رأسمالها مما يمكنها من تعيين أغلبية أعضاء مجالس إدارتها والتحكم في قرارات المجلس وفرض إرادتها على الشركة) (١)، وإنما تركز محور اهتمام بعضها أساسا على الشركات الخاصة والمشاركة دون التقيد بتلك الشركات التي تساهم فيها الدولة بأكثر من ٥٠٪ من رأسمالها (٢)، على حين تركز محور اهتمام البعض الآخر على الهيئات العامة ذات الميزانيات الملحقة التي تدير مرافق ذات طابع خدمي بحث لا تختلف في ذلك عن أية إدارة أو مصلحة حكومية، والتي تندمج ذمتها المالية مع الذمة المالية للدولة، والتي تلحق ميزانياتها بميزانية الوزارات والمصالح الحكومية، والتي لا ينطبق عليها الكثير من المعايير التي تميز المشروعات العامة عن غيرها من أشكال المنظمات الأخرى (٣).

٢- أهمية قطاع المشروعات العامة في دولة الكويت كأداة لدفع وتحريك العملية التنموية، ولأجل بناء قاعدة استثمارية وإنتاجية أحجم عنها القطاع الخاص لضخامة رأس المال المطلوب أو لبطء وانخفاض العائد على رأس المال المستثمر، وكذا من أجل الحد من درجة

\* الشركة المشتركة Joint Company والشركة المختلطة Mixed Company مصطلحان مترادفان يعينان نفس الشيء، ويستخدمان للتعبير عن الشركات التي يشترك في ملكيتها كل من القطاع العام والخاص.

اعتمادية الاقتصاد القومي على إنتاج النفط.

٣- ما يمكن أن تحققه نتائج البحث على المستوى العلمي من إلقاء الضوء على نمط وطبيعة تشكيل مجالس الإدارة بدولة الكويت لما لها من دور حيوي في إنجاح المشروعات العامة أو إفشالها، وعلى المستوى العملي من التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في كفاءة فاعلية دور ووظائف مجالس الإدارة.

### التساؤلات الرئيسية للبحث:

في ظل الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، في ضوء الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث، فإن عملية البحث والتحليل تسعى إلى تقديم إجابات عن التساؤلات الرئيسية الآتية:

١- ما أهم الملامح والخصائص الأساسية لأعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت؟

٢- ما مدى جدوى الأسلوب المتبع حالياً في اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة؟ وإلى أي حد تتطابق الأوضاع القانونية المتعلقة باختيار وتعيين أعضاء المجالس مع واقع الممارسات الفعلية؟

٣- ما مدى جدوى الأسلوب المتبع حالياً في اختيار وتعيين أعضاء المجالس المنتخبين للإدارة أو الذين يحملون الصفة التنفيذية؟ وإلى أي حد تتطابق الأوضاع القانونية المتعلقة باختيار وتعيين الإدارة المنتدبة أو التنفيذية مع واقع الممارسات الفعلية؟

٤- ما أنماط وطبيعة مجالس الإدارة؟ وما حجم العضوية بمجالس الإدارة؟ وما مدة العضوية بالمجالس وأساليب تجديدها؟

٥- هل توجد علاقة بين توجهات وآراء أعضاء مجالس الإدارة نحو الجوانب المرتبطة بطبيعة المجالس وحجم العضوية ومدتها وأساليب تجديدها وبعض العوامل المتعلقة بتشكيل مجالس الإدارة من حيث كيفية التعيين بالمجالس، الانتداب للإدارة أو حمل الصفة التنفيذية من عدمه، التفرغ أو عدم التفرغ في عضوية المجالس أو بعض الخصائص والسمات الشخصية مثل التأهيل العلمي، الوضع التدريبي، الخبرات الوظيفية.

٦- هل تختلف آراء وتوجهات أعضاء مجالس الإدارة نحو الجوانب المتعلقة بطبيعة المجالس وحجم العضوية ومدتها وأساليب تجديدها باختلاف طبيعة وخصائص المشروعات

العامّة التي يعملون بها؟ وبعبارة أخرى، هل هناك فروق في آراء وتوجهات واتجاهات وأعضاء المجالس فيما يتعلق بطبيعة المجالس وحجم العضوية ومدتها وأساليب تجديدها باختلاف نماذج المشروعات العامّة العاملة بدولة الكويت (نموذج المؤسسات والهيئات العامّة المستقلة، نموذج الشركات العامّة، نموذج الشركات المختلطة)؟

### الدراسة الميدانية:

تبدأ الدراسة الميدانية بالتعريف بأسلوب وطريقة البحث، ثم استعراض نتائج الدراسة وتحليلها، وتنتهي بالخلاصة وتوصيات البحث.

### أولاً: أسلوب وطريقة البحث

يشمل هذا الجزء أنواع ومصادر البيانات التي اعتمد عليها الباحث في دراسته، وطريقة وأسلوب جمع المعلومات، ومجتمع البحث ووحدة المعاينة، وطريقة اختيار عينة البحث، وأسلوب تحليل البيانات.

#### أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين أساسيين من البيانات هما:

- البيانات الأولية: وتمثلت في آراء وأفكار واتجاهات ووجهات نظر رؤساء وأعضاء مجالس إدارة المشروعات العامّة بدولة الكويت.

- البيانات الثانوية: حيث تم الحصول على هذه البيانات من المراجع العلمية والمجلات المتخصصة والنشرات والتقارير والإحصائيات ذات الصلة بموضوع البحث والوثائق القانونية المتعلقة بإنشاء المشروعات العامّة بدولة الكويت.

#### طريقة وأسلوب جمع المعلومات:

استخدم الباحث أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية حيث قام بتصميم استمارة استقصاء\* تم توزيعها على مفردات البحث وجمعها عن طريق الاتصال الشخصي. حيث روعي في تصميم قائمة الاستقصاء النواحي العلمية المتعلقة بوضع الأسئلة وصياغتها وكذلك النواحي الشكلية المتعلقة بتصميم قوائم الاستقصاء.

هذا، وقد تم اختبار قائمة الاستقصاء على عينة مختارة من عشرين مفردة من مفردات البحث للتأكد من وضوح الأسئلة ودلالاتها وكفائيتها لأغراض البحث. حيث تم إدخال بعض\* أسئلة الاستقصاء لهذه الدراسة، وهي جزء من استقصاء تضمنت عدداً أكبر من الأسئلة لتغطية جوانب بحثية أخرى.

التعديلات البسيطة على بعض الأسئلة في ضوء هذا الاختبار وذلك قبل توزيعه على مفردات البحث.

### مجتمع البحث ووحدة المعاينة:

لجأ الباحث إلى تمثيل وحدات مجتمع البحث عن طريق الحصر الشامل حيث شملت الدراسة جميع وحدات المعاينة في مجتمعات البحث الثلاثة وهي:

١- الشركات العامة المملوكة ملكية كاملة للدولة وعددها سبع شركات عامة (انظر

جدول رقم ١).

### جدول رقم (١)

### أسماء الشركات العامة المملوكة ملكية كاملة للدولة

م	اسم الشركة	نسبة المساهمة	
		مباشرة %	غير مباشرة %
١	الكويتية للتجارة والمقاولات والاستشارات الخارجية	٩٩,١٩٣	٠,٣٨٢
٢	المجموعة الاستثمارية العقارية الكويتية	٩٨,٩٨٠	٠,٠٠١
٣	النقل العام الكويتية	١٠٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
٤	المرافق العمومية	٩٩,٩٩٩	٠,٠٠٠
٥	مطاحن الدقيق والمخابز الكويتية	١٠٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
٦	المشروعات السياحية	٩٨,٠٠٠	٠,٠٠٠
٧	الكويتية للتمويل	٩٧,٥٠٠	٠,٠٠٠

\* تعتبر مملوكة ملكية كاملة للدولة حيث إن الحصة القليلة الكاملة لنسبة ١٠٠٪ تمتلكها أيضا مشروعات عامة.

٢- الشركات المشتركة (أو المختلطة) المملوكة ملكية جزئية للدولة بحصة لا تقل عن ٥٠٪ من رأسمالها وعددها ٢٥ شركة مختلطة. وقد تم استبعاد الشركة الوطنية لتجارة وصناعة السيارات من قائمة الشركات المساهمة المختلطة التي تملكها الدولة ملكية جزئية بحصة لا تقل عن ٥٠٪، وذلك بسبب قيام الدولة بتمليك الشركة لدائيتها بسبب خسارتها لرأس مالها، وبذا تبقى ٢٤ شركة مساهمة مختلطة (انظر جدول رقم ٢). وذلك لأن المشروعات المختلطة التي تمتلك الدولة حصة في رأسمالها ٥٠٪ فأكثر تعتبر مشروعات عامة حيث تتمكن الدولة من تعيين الأغلبية من أعضاء مجالس إدارتها بما يمكنها من توجيه قرارات مجالس الإدارة لتلك الشركات.

هذا، وقد تم حصر مفردات مجتمع البحث بالنسبة للشركات العامة والمختلطة التي تملك الدولة حصة في رأسيها ٥٠٪ فأكثر من واقع بيانات الهيئة العامة للاستثمار وكشوف مساهمات الدولة في الشركات المحلية.

جدول رقم (٢)

أسماء الشركات المختلطة التي تملكها الدولة ملكية جزئية بحصة لا تقل عن ٥٠٪ من رأسيها

٢	اسم الشركة	نسبة المساهمة		إجمالي الملكية العامة %
		مباشرة %	غير مباشرة %	
١	بنك برقان	٥١,٩٤٢	٩,٠٤٩	٦٠,٩٩١
٢	بنك الكويت والشرق الأوسط	٤٩,٣٩١	٩,٤١٠	٥٨,٨٠١
٣	شركة الخليج للتأمين	٦٧,٦٧٦	٧,٥٠٣	٧٥,١٧٩
٤	شركة وربة للتأمين	٤٩,٥٧٥	٦,٢٤٢	٥٥,٨١٧
٥	شركة مجموعة الأوراق المالية	٩٥,٢٠٨	٠,٠٠٠	٩٥,٢٠٨
٦	شركة بيت الأوراق المالية	٩٤,٤٩٨	٠,٠٠٠	٩٤,٤٩٨
٧	شركة الاستشارات المالية الدولية (إيفا)	٤١,٦٨٩	٣٥,٣٩٦	٧٧,٠٨٥
٨	الشركة الكويتية للاستثمار	٥٣,١١٠	١٦,٩٦٩	٧٠,٠٧٩
٩	شركة التسهيلات التجارية	٠,٠٠٠	٥٦,٣٣٠	٥٦,٣٣٠
١٠	شركة التمدين العقارية	٩٥,١٨٠	٠,٠٠٠	٩٥,١٨٠
١١	شركة العقارات المتحدة	٤٢,٧٩٩	١٥,٠٥٤	٥٧,٨٥٣
١٢	الشركة الكويتية لتعليم قيادة السيارات	٩٨,٠٨٠	٠,٠٠٠	٩٨,٠٨٠
١٣	شركة الفنادق الكويتية	٦١,٨٥٤	١٢,١٣٠	٧٣,٩٨٤
١٤	شركة المخازن العمومية	٤٠,٠٩٨	١٢,٩٠٣	٥٣,٠٠١
١٥	شركة أجهزة الاتصالات الهاتفية المتنقلة	٤٨,٠٠٠	٢,٤٤٤	٥٠,٤٤٤
١٦	شركة النخيل للإنتاج الزراعي	٨٧,٤٤٦	٠,٠٠٠	٨٧,٤٤٦
١٧	شركة بوبيان للأسلاك	٧٢,٨٣٣	٠,٠٠٠	٧٢,٨٣٣
١٨	الشركة الكويتية المتحدة للدواجن	٣٣,٨٥٩	٢٢,٥٣٣	٥٦,٣٩٢
١٩	شركة نقل وتجارة المواشي	٢٩,٢٨٥	٢٥,٢٥١	٥٤,٥٣٦
٢٠	شركة الأسلاك الكويتية المتحدة	٤٨,٣٤٤	٧,٤٩٠	٥٥,٨٣٤
٢١	شركة صناعات التبريد	٢٧,٥٦٩	٣٢,٨٤٧	٦٠,٤١٦
٢٢	شركة الصناعات الوطنية	٥١,٣٧٢	٦,٧١٤	٥٨,٠٨٦
٢٣	الشركة الكويتية لبناء وإصلاح السفن	٢٠,٨٥٩	٣٥,٥٢٢	٥٦,٣٨١
٢٤	شركة المقاولات والخدمات البحرية	٤٥,٠٠٠	٥,٥٢٠	٥٠,٥٢٠

٣- المؤسسات والهيئات العامة (ذات الميزانيات المستقلة) والتي يغلب عليها الطابع



التجاري أو الاقتصادي والتي تملكها الدولة ملكية كاملة وعددها ١١ مؤسسة أو هيئة مستقلة. ولقد تم استبعاد الإدارة العامة لمنطقة الشعبية لعدم تتمتعها بوجود مجلس إدارة مستقل يتولى مسؤولية إدارتها، وبذا يتبقى ١٠ مؤسسات وهيئات عامة مستقلة (انظر جدول رقم ٣). وقد تم حصر مفردات مجتمع البحث بالنسبة للمؤسسات وهيئات العامة المستقلة من واقع دليل عمل إدارة ميزانيات الهيئات والمؤسسات الملحقة والمستقلة بالإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية الكويتية وذلك بعد مراعاة التغييرات التي حدثت.

### جدول رقم (٣)

أسماء الهيئات والمؤسسات العامة المستقلة المملوكة ملكية كاملة للدولة

م	اسم الهيئة أو المؤسسة
١	بنك الكويت المركزي
٢	الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية
٣	بنك التسليف والأدخار
٤	مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية
٥	الإدارة العامة لمنطقة الشعبية
٦	وكالة الأنباء الكويتية
٧	مؤسسة الموانئ الكويتية
٨	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
٩	معهد الكويت للأبحاث العلمية
١٠	مؤسسة البترول الكويتية
١١	بيت الزكاة

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم استبعاد الهيئات العامة ذات الميزانيات الملحقة وعددها ١٣ هيئة ملحقة من مجتمع البحث (انظر جدول رقم ٤). وذلك لأن الباحث يرى أن تلك الهيئات العامة لا تعتبر مشروعات عامة وفقاً للمعايير المقبولة التي تميز المشروعات العامة عن غيرها من أشكال المنظمات الأخرى. إذ أنه على الرغم من منحها الاستقلال الإداري والقانوني في صورة هيئة عامة يصدر بإنشائها قانون خاص وتتولى إدارتها مجالس خاصة، ورغم أنه قد توضع لها لوائح داخلية خاصة في تعاملاتها المالية والإدارية وفي بعض الأحيان لوائح وظيفية خاصة تتفق وطبيعتها، إلا أنها تدير مرافق ذات طابع خدمي بحيث لا تختلف في ذلك عن أية إدارة أو مصلحة حكومية. كما أن ذمتها المالية مندمجة مع الذمة المالية للدولة وميزانياتها ملحقة بالميزانية

العامة للدولة (ميزانية الوزارات والإدارات والمصالح الحكومية) وتخضع للرقابة الحكومية المباشرة وغير المباشرة في ذلك شأن باقي المنظمات الحكومية.

جدول رقم (٤)

أسماء الهيئات العامة ذات الميزانيات الملحقه

م	اسم الهيئة أو المؤسسة*
١	مجلس الأمة
٢	بلدية الكويت
٣	جامعة الكويت
٤	الهيئة العامة للإسكان
٥	الهيئة العامة للمعلومات المدنية
٦	الهيئة العامة للإستثمار
٧	الإدارة العامة للإطفاء
٨	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
٩	الهيئة العامة لشئون القصر
١٠	الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية
١١	مكتب تسوية المعاملات المتعلقة بالأسهم الآجلة
١٢	الهيئة العامة لتقدير التعويضات
١٣	الهيئة العامة للشباب والرياضة

\* لا تعتبر مشروعات عامة وفقاً للمعايير المقبولة التي تميز المشروعات العامة عن غيرها من أشكال المنظمات الأخرى.

كما لجأ الباحث إلى تمثيل مفردات البحث عن طريق الحصر الشامل، حيث شملت الدراسة كافة أعضاء مجالس الإدارة في مجتمعات الدراسة الثلاثة، وعلى وجه التحديد فقد شملت الدراسة ما يلي:

- رؤساء مجالس الإدارة.
- نواب رؤساء مجالس الإدارة.
- الأعضاء المنتدبين / التنفيذيين.
- أعضاء مجالس الإدارة المعيّنين من قبل الحكومة.
- أعضاء مجالس الإدارة المنتخبين من قبل مساهمي القطاع الخاص في حالة الشركات المختلطة.

## عينة البحث:

تشمل عينة الدراسة في هذا البحث كافة وحدات المعاينة بمجتمع الدراسة حيث تم توجيه قائمة الاستقصاء إلى جميع الشركات العامة والمختلطة (التي تملك الدولة حصة في رأسها ٥٠٪ فأكثر) وعددها ٣١ شركة عامة ومختلطة، وكذا لجميع المؤسسات والهيئات العامة المستقلة وعددها ١٠ مؤسسات وهيئات عامة مستقلة (بعد استبعاد الإدارة العامة لمنطقة الشعبية لعدم وجود مجلس للإدارة). كما تشمل عينة البحث كافة مفردات مجتمع البحث، حيث تم توجيه قائمة الاستقصاء - ودون استثناء - إلى جميع أعضاء مجالس إدارة تلك المشروعات العامة. وقد تراوح حجم عضوية تلك المجالس بين خمسة أعضاء كحد أدنى إلى ١٣ عضوا كحد أقصى.

وقد أرفق بقائمة الاستقصاء خطاب موجه من كل من نائب مدير الجامعة للأبحاث والدراسات العليا وعميد كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية ومن الباحث، يتضمن شرحا لموضوع البحث وأهدافه ويؤكد قصر استخدام بياناته في الأغراض العلمية فقط. وقد بلغ إجمالي مفردات البحث - التي تمثل نسبة ١٠٠٪ من المجتمع الأصلي للبحث - ٢٠٥ مفردة للشركات العامة والمختلطة و ٨٨ مفردة للمؤسسات والهيئات العامة المستقلة بإجمالي قدره ٢٩٣ مفردة (انظر جدول رقم ٥ بشأن حجم عضوية مجالس إدارة الشركات العامة والمختلطة و جدول رقم ٦ بشأن حجم عضوية مجالس إدارة المؤسسات والهيئات العامة المستقلة):

ولأن النظام القانوني بدولة الكويت، يسمح للعضو الواحد بإمكانية الاشتراك في عضوية أكثر من مجلس إدارة، فقد حرص الباحث بالنسبة للعضو الذي يشترك في عضوية أكثر من مجلس أن يتم تعبئة استمارة استبانة واحدة فقط للتعبير عن آرائه ووجهات نظره فيما يتعلق بمجلس الإدارة الرئيسي الذي يشترك في عضويته وذلك بغض النظر عن اشتراكه في عضوية مجالس إدارة أخرى. وبعبارة أخرى، فقد حرص الباحث على أن يكون هناك رأي واحد فقط لكل عضو مجلس إدارة وذلك بصرف النظر عن تعدد عضويته في أكثر من مجلس.

وقد استغرقت عملية توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات مجتمع الدراسة وجمعها حوالي ٦ شهور نظرا لتعدد سفريات أعضاء مجالس الإدارة للخارج سواء في مهام رسمية أو غيرها، ولانشغالهم وعدم وجودهم في موقع واحد، بل وانتشارهم في مواقع وظيفية وجغرافية مختلفة ومتعددة (فيما عدا الأعضاء المنفرغين)، الأمر الذي يتطلب المرور على العديد من مفردات البحث مرات عديدة حتى تم الحصول على قوائم الاستقصاء بعد ملئها. ولقد استجاب وشارك

جدول رقم (٥)  
حجم عضوية مجالس إدارة الشركات العامة والمختلطة  
المملوكة ملكية جزئية للدولة بحصة لا تقل عن ٥٠٪ من رأسها

م	اسم الشركة	مملو الحكومة	مملو القطاع الخاص	إجمالي
	قطاع البنوك			
١	برقان	٥	٤	٩
٢	الكويت والشرق الأوسط	٤	٣	٧
	قطاع التأمين			
٣	الخليج للتأمين	٥	٣	٨
٤	وربة للتأمين	٤	٣	٧
	قطاع الاستثمار			
٥	الكويتية للتجارة والمقاولات والاستشارات الخارجية	٦	١	٧
٦	مجموعة الأوراق المالية	٤	١	٥
٧	بيت الأوراق المالية	٤	١	٥
٨	الاستشارات المالية الدولية (أيضا)	٤	١	٥
٩	الكويتية الدولية للاستثمار	٤	٣	٧
١٠	التسهيلات التجارية	٤	٣	٧
	قطاع العقار			
١١	المجموعة الاستشارية العقارية الكويتية	٦	١	٧
١٢	التمدين العقارية	٦	١	٧
١٣	العقارات المتحدة	٤	٣	٧
	قطاع الخدمات			
١٤	النقل العام الكويتية	٥	-	٥
١٥	المرافق العمومية	٥	-	٥
١٦	الكويتية لتعليم قيادة السيارات	٤	١	٥
١٧	المشروعات السياحية	٧	-	٧
١٨	الكويتية للتموين	٥	-	٥
١٩	الفنادق الكويتية	٥	-	٥
٢٠	المخازن العمومية	٤	٣	٧
٢١	أجهزة الاتصالات الهاتفية المتنقلة	٤	٣	٧
	قطاع الأغذية			
٢٢	مطاحن الدقيق والمخابز الكويتية	٥	-	٥
٢٣	النخيل للإنتاج الزراعي	٥	٢	٧
٢٤	بوبيان للأسماك	٣	٢	٥
٢٥	الكويتية المتحدة للدواجن	٣	٤	٧
٢٦	نقل وتجارة المواشي	٤	٣	٧
٢٧	الأسماك الكويتية المتحدة	٤	٣	٧
	قطاع الصناعة			
٢٨	صناعات التبريد	٥	٣	٨
٢٩	الصناعات الوطنية	٥	٤	٩
٣٠	الكويتية لبناء وإصلاح السفن	٣	٥	٨
٣١	المقاولات والخدمات البحرية	-	٨	٨
	الإجمالي	١٣٦	٦٩	٢٠٥

جدول رقم (٦)  
حجم عضوية مجالس إدارة المؤسسات والهيئات العامة المستقلة\*

م	اسم الهيئة أو المؤسسة	عدد الأعضاء
١	بنك الكويت المركزي	٨
٢	الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية	٧
٣	بنك التسليف والأدخار	٧
٤	مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	٨
٥	وكالة الأنباء الكويتية	٥
٦	مؤسسة الموانئ الكويتية	٩
٧	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	٩
٨	معهد الكويت للأبحاث العلمية	١٣
٩	مؤسسة البترول الكويتية	١١
١٠	بيت الزكاة	١١
	الإجمالي	٨٨

\* بعد استبعاد الإدارة العامة لمنطقة الشعبية

في تعبئة استمارة الاستقصاء جميع الشركات العامة والمختلطة (الملوكة ملكية جزئية للدولة بحصة لا تقل عن ٥٠٪ من رأسها) العاملة بدولة الكويت وعدد ٣١ شركة عامة ومختلطة وبنسبة مشاركة بلغت ١٠٠٪، كما استجاب وشارك أيضا في تعبئة استمارة الاستقصاء جميع المؤسسات والهيئات العامة المستقلة العاملة بدولة الكويت - بعد استبعاد الإدارة العامة لمنطقة الشعبية - وعددها ١٠ مؤسسات وهيئات عامة مستقلة وبنسبة مشاركة قدرها ١٠٠٪. أما بالنسبة لمفردات البحث، فإن بعض المفردات لم تقم بتعبئة استمارة الاستقصاء وإعادتها للباحث، بالرغم من الأسلوب الشخصي الذي اتبع في إرسالها، وعلى الرغم من معاودة الاتصال والمتابعة، حيث أمكن الحصول على ردود صحيحة لعدد ١١٣ مفردة من أعضاء مجالس الإدارة للشركات العامة والمختلطة وبنسبة قدرها ١, ٥٥٪ من المجتمع الأصلي، كما أمكن الحصول على ردود صحيحة لعدد ٣٩ مفردة من أعضاء مجالس الإدارة للمؤسسات والهيئات العامة المستقلة وبها يعادل نسبة ٣, ٤٤٪ من المجتمع الأصلي (انظر جدول رقم ٧). وهي نسبة تعتبر كافية ومثلة وذات دلالة إحصائية وقد تم اختبار الفرضية الصفرية - (Null Hy) (pothesis) التي تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين العينة الملاحظة - (Ob- served) والعينة المتوقعة (Expected) على أساس توقع أن يستجيب للاستبانة ٥٠٪ من

مفردات المجتمع الأصلي وبواقع ٥٠٪ من مفردات نماذج المشروعات العامة الثلاثة وهي نسبة تعتبر كافية ومعبرة إحصائياً.

جدول رقم (٧)  
نسبة الإجابات الصحيحة إلى إجمالي مفردات مجتمع البحث

الشكل التنظيمي للمشروع العام	إجمالي وحدات المعاينة بمجتمع البحث	إجمالي مفردات مجتمع البحث (أعضاء مجالس الإدارة)	إجمالي الإجابات الواردة	مستبعد	الإجابات الصحيحة	نسبة الإجابات الصحيحة إلى إجمالي مفردات مجتمع البحث
مؤسسة أو هيئة عامة مستقل	١٠	٨٨	٤١	٢	٣٩	٤٤,٣
شركة عامة	٧	٤١	٢٧	١	٢٦	٦٣,٤
شركة مختلطة	٢٤	١٦٤	٨٩	٢	٨٧	٥٣,١
المجموع	٤١	٢٩٣	١٥٧	٥	١٥٢	٥١,٩

حيث وجدت قيمة (٢كا) المحسوبة تساوي (٢,٠٦) بدرجة (٢). ولأن قيمة (٢كا) النظرية عند درجة حرية (٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي (٥,٩٩)، فإنه يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين العينة الملاحظة والمتوقعة ومن ثم يمكن الاستنتاج بأن العينة الملاحظة ممثلة للمجتمع الأصلي.

العينة المتوقعة	العينة الملاحظة	
٤٤	٣٩	المؤسسات والهيئات العامة المستقلة
٢١	٢٦	الشركات العامة
٨٢	٨٧	الشركات المختلطة

### أسلوب تحليل البيانات

تم تفرغ البيانات في الجداول المعدة لهذا الغرض. كما تم الاستعانة بالحاسب الشخصي ومجموعة الحزم الإحصائية (Spss for Windows) للحصول على النتائج بشكل يسمح بتحليل تساؤلات الدراسة. حيث استخدم في تحليل البيانات وسائل إحصائية عديدة مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات وجدول الاقتران (Cross Tables) واختبار كروسكال - واليز لتحليل التباين من الدرجة الأولى Kruskal-Wallis One-Way

ANOVA وتحليل مربع كاي الاحصائي Chi-Square لقياس معنوية الفروق ومعامل ارتباط كاندل للترتب Kendall's Rank Order Correlation Coefficient لاستخراج العلاقة بين بعض متغيرات البحث.

## ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

القسم الأول: السمات والخصائص الأساسية لأعضاء المجالس:

نتناول في هذا الجزء السمات والخصائص المميزة لعينة البحث التي تتميز بكونها شاملة لكافة وحدات المعاينة بمجتمع الدراسة الأصلي، ومن ثم تمثيلها لمجتمع البحث الأصلي وتعبيرها عن خصائصه وسماته الفعلية على نحو يمكن معه الاطمئنان إلى مصداقية Validity وإمكانية انطباق Applicability ما يتم التوصل إليه من مؤشرات ونتائج. وواضح ما لهذه الخصائص والسمات من ارتباط بآراء واتجاهات ووجهات نظر أعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة، بل إن العديد من هذه الآراء والتوجهات قد تجد تفسيراً لها عند تعرف هذه السمات والخصائص وتحليلها من حيث:

- المسمى الوظيفي (رئيس المجلس / عضو المجلس / عضو منتدب أو مدير تنفيذي).  
- الشكل التنظيمي للمشروع العام (مؤسسة أو هيئة عامة / شركة عامة / شركة مشتركة).

- الجنسية.

- النوع (ذكر/ أنثى).

- التوزيع العمري.

- التأهيل العملي.

- كيفية التعيين بالمجلس (تعيين حكومي / منتخب من قبل مساهمي القطاع الخاص).

- الخبرات الوظيفية ومدتها.

- التدريب.

### ١- المسمى الوظيفي لأعضاء مجالس الإدارة:

أظهرت النتائج أن الوضع الوظيفي لمفردات العينة على النحو التالي (جدول رقم ٨) ويظهر هذا التوزيع أن أعلى تكرار بين مفردات العينة يقع في فئة عضو مجلس إدارة وبما

يعادل ٨, ٦٩٪ من المفردات (منهم ٤, ٩٪ منتدبون للإدارة أو يحملون الصفة التنفيذية)، ويبي ذلك فئة رئيس مجلس الإدارة بما يعادل ١, ١٧٪ (منهم ٥٤٪ تقريبا منتدبون للإدارة أو يحملون الصفة التنفيذية)، ثم يلي ذلك فئة نائب رئيس مجلس الإدارة بما يعادل ٢, ١٣٪ من مفردات العينة ولا يوجد من بينهم أعضاء منتدبون للإدارة أو من يحمل الصفة التنفيذية.

جدول رقم (٨)

المسمى الوظيفي لمفردات العينة

النسبة٪	التكرار	البيان
٧, ٩ [ ١٧, ١	١٢	رئيس مجلس الإدارة
٩, ٢	١٤	رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب أو المدير التنفيذي
١٣, ٢	٢٠	نائب رئيس مجلس الإدارة
٦٣, ٢ [ ٦٩, ٨	٩٦	عضو مجلس الإدارة
٦, ٦	١٠	عضو مجلس الإدارة والعضو المنتدب أو المدير التنفيذي
١٠٠	١٥٢	المجموع

كما تظهر النتائج أن الوضع الوظيفي لمفردات العينة من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها على النحو التالي (جدول رقم ٩)

جدول رقم (٩)

الوضع الوظيفي لمفردات العينة من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها

النسبة٪	التكرار	البيان
٨٤, ٢	١٢٨	رؤساء ونواب وأعضاء مجالس إدارة غير منتدبين للإدارة ولا يحملون الصفة التنفيذية (غير متفرغين)
١٥, ٨	٢٤	رؤساء وأعضاء مجالس إدارة منتدبون للإدارة أو يحملون الصفة التنفيذية (متفرغون)
١٠٠	١٥٢	المجموع

وتوضح الأرقام أن ٨٤, ٢٪ من مفردات العينة غير متفرغة للعمل بالمشروعات العامة، على حين أن ١٥, ٨٪ من المفردات منتدبة للإدارة (أو حاملة للصفة التنفيذية) ومتفرغة



للمعمل بداخل المشروعات العامة نفسها.

كما توضح النتائج التوزيع التالي لمفردات العينة من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها وذلك بحسب طبيعة المشروع العام (جدول رقم ١٠):

جدول رقم (١٠)

الوضع الوظيفي لمفردات العينة من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها وذلك بحسب طبيعة المشروع العام

الإجمالي	الشركات المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		البيان	
	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %		
٨٤,٢	١٢٨	٨١,٦	٧١	٧٦,٩	٢٠	٩٤,٩	٣٧	رؤساء ونواب وأعضاء المجالس غير المتدبين للإدارة وغير الحاملين للصفة التنفيذية
١٥,٨	٢٤	١٨,٤	١٦	٢٣,١	٦	٥,١	٢	رؤساء وأعضاء المجالس المتدبين للإدارة أو الحاملون للصفة التنفيذية
١٠٠	١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	المجموع

وتظهر لنا النتائج السابقة أن أعضاء مجالس الإدارة المتدبين للإدارة أو الحاملين للصفة التنفيذية قد توزعت كالآتي:

- عدد مفردتين في المؤسسات والهيئات العامة المستقلة بنسبة ٣,٨٪ من إجمالي مفردات الإدارة المنتدبة أو التنفيذية.

- عدد ستة مفردات في الشركات العامة بنسبة ٢٥٪ من إجمالي مفردات الإدارة المنتدبة أو التنفيذية.

- عدد ستة عشرة مفردة في الشركات المختلطة بنسبة ٦٦,٧٪ من إجمالي مفردات الإدارة المنتدبة أو التنفيذية.

٢- الشكل التنظيمي للمشروع العام:

اتخذ الشكل التنظيمي العام الأهمية النسبية التالية (جدول رقم ١١):

وتظهر الأرقام أن ٥٧,٢٪ من بين مفردات العينة يعملون في شركات مختلطة (تملكها

الدولة ملكية جزئية بحصة لا تقل عن ٥٠٪ من رأسهاها)، وأن ١٧,١ من المفردات يعملون في شركات عامة مملوكة ملكية كاملة للدولة. كما تشير الدراسة إلى أن أكثر قليلا من ربع مفردات العينة (٧, ٢٥٪) يعملون في مؤسسات وهيئات عامة مستقلة.

جدول رقم (١١)

نماذج المشروعات العامة التي تعمل بها مفردات العينة

النسبة %	التكرارات	بيان
٢٥,٧	٣٩	مؤسسة أو هيئة عامة مستقلة
١٧,١	٢٦	شركة عامة
٥٧,٢	٨٧	شركة مختلطة
١٠٠	١٥٢	المجموع

٣- جنسية أعضاء مجالس الإدارة:

أظهرت النتائج أن جميع أعضاء مجالس الإدارة للمشروعات العامة في مفردات العينة يحملون الجنسية الكويتية، وهو وضع يبدو طبيعيا ومتوقعا.

٤- النوع (الجنس) لأعضاء مجالس الإدارة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مساهمة المرأة الكويتية في مجالس إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت شبه معدومة، ولا تتناسب مع التطور في وضع المرأة التعليمي، ولا مع حجم مساهمتها في قوة العمل الكويتية. فمن إجمالي مفردات العينة البالغة ١٥٢ مفردة لم تشترك في عضوية مجالس الإدارة إلا امرأة واحدة ونسبة ٠,٧٪ من إجمالي المفردات.

٥- التوزيع العمري لأعضاء مجالس الإدارة:

أظهرت النتائج التوزيع العمري التالي لمفردات العينة (جدول رقم ١٢):

جدول رقم (١٢)

التوزيع العمري لمفردات العينة

النسبة %	التكرار	بيان
١,٣	٢	من ٢٠ - ٣٠ سنة
٢٧,٦	٤٢	من ٣١ - ٤٠ سنة
٥٣,٩	٨٢	من ٤١ - ٥٠ سنة
١٥,١	٢٣	من ٥١ - ٦٠ سنة
٢,٠	٣	أكثر من ٦٠ سنة
١٠٠	١٥٢	المجموع

ويتضح من الأرقام أن أكثر قليلا من نصف مفردات العينة (حوالي ٥٤٪) تقع أعمارهم ما بين ٤١ - ٥٠ سنة. كما أن ٨١,٥٪ من مفردات العينة تقع أعمارهم ما بين ٣١ - ٥٠ سنة، وهي أفضل مرحلة عمرية من حيث الحيوية والإنتاجية والخبرة. كما نجد أن ١,٣٪ فقط من مفردات العينة دون الثلاثين سنة، وأن ٢٪ فقط من المفردات يزيد أعمارهم على ٦٠ سنة. أما نسبة الأعضاء من كبار السن نسبيا (ما بين ٥١ - ٦٠ سنة) فقد شكلت ١,١٥٪ من مفردات العينة.

#### ٦- التأهيل العلمي لأعضاء مجالس الإدارة:

أظهرت نتائج الدراسة التوزيع التالي لمفردات العينة بحسب التأهيل العلمي (جدول رقم ١٣):

(جدول رقم ١٣)

#### التأهيل العلمي لمفردات العينة

النسبة/٪	التكرارات	بيان
٧,٧	١	شهادة دون مستوى الثانوية
٣,٩	٦	الشهادة الثانوية
٥,٣	٨	دبلوم فوق الثانوي
٦٣,٨	٩٧	درجة جامعية
٨,٦	١٣	دبلوم فوق الجامعي
١٣,٢	٢٠	درجة الماجستير
٤,٦	٧	درجة الدكتوراه
١٠٠	١٥٢	المجموع

ويوضح هذا البيان ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات العينة والنجاح في استقطاب عناصر ذات تأهيل وتعليم. حيث نجد أن ما يعادل ٩٠,٢٪ من مفردات العينة حاصلة على درجات جامعية، منهم ٨,٦٪ حاصلة على دبلوم فوق الدرجة الجامعية، ١٣,٢٪ حاصلة على درجة الماجستير، ٤,٦٪ حاصلة على درجة الدكتوراه. وبعبارة أخرى، فإن نسبة الأعضاء الحاصلين على تأهيل علمي أعلى من الدرجة الجامعية الأولى تشكل أكثر قليلا من ربع مفردات العينة وبما يعادل نسبة ٤,٢٦٪ من إجمالي المفردات، على حين أن نسبة أعضاء مجالس الإدارة الحاصلين على تأهيل علمي دون المستوى الجامعي لم تمثل إلا حوالي عشر مفردات العينة وبما يعادل ٩,٩٪ من بين المفردات (منهم مفردة واحدة تحمل شهادة دون مستوى الثانوية العامة).

كما أظهرت النتائج التوزيع التالي للحالة التعليمية لمفردات العينة بحسب المسمى الوظيفي (جدول رقم ١٤):

وتظهر الأرقام:

	٣٢
--	----

- أن ٢٥٪ من فئة رؤساء مجالس الإدارة حاصلون علة تأهيل علمي دون المستوى الجامعي، بينما نجد أن ٧٥٪ من هذه الفئة حاصلون على تأهيل جامعي (منهم ٦٦,٧٪ حاصلون على الدرجة الجامعية، ٨,٣٪ حاصلون على تأهيل علمي فوق الدرجة الجامعية).

- أن ١٠٪ من فئة نواب رؤساء مجالس الإدارة حاصلون على تأهيل علمي دون المستوى الجامعي، بينما نجد ٩٠٪ من هذه الفئة حاصلين على تأهيل جامعي (منهم ٧٠٪ حاصلون على الدرجة الجامعية، ٢٠٪ حاصلون على تأهيل علمي فوق الدرجة الجامعية).

- أن ٩,٤٪ من فئة أعضاء مجالس الإدارة حاصلون على تأهيل علمي دون المستوى الجامعي، بينما نجد ٩٠,٦٪ من هذه الفئة حاصلين على تأهيل جامعي (منهم ٦٣,٥٪ حاصلون على الدرجة الجامعية، ٢٧,١٪ حاصلون على تأهيل علمي فوق الدرجة الجامعية).

- أن جميع مفردات فئة رؤساء مجالي الإدارة المنتدبين للإدارة أو الحاملين للصفة التنفيذية حاصلون على تأهيل جامعي كحد أدنى، كما أن من بينهم ٥٠٪ من الحاصلين على تأهيل علمي فوق الدرجة الجامعية.

جدول رقم (١٤)  
الحالة التعليمية لمفردات العينة بحسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	رئيس مجلس الادارة		نائب رئيس مجلس الادارة		عضو مجلس الوزارة		رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب أو المدير التنفيذي		عضو مجلس الادارة والعضو التدب أو المدير التنفيذي		الاجمالي	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
دون مستوى الثانوية العامة	-	-	-	-	١	١,١	-	-	-	-	١	٠,٧
الشهادة الثانوية	-	-	١	٥	٥	٥,٢	-	-	-	-	٦	٣,٩
دبلوم فوق الثانوي	٣	٢٥,٠	١	٥	٣	٣,١	-	-	١	١٠	٨	٥,٣
درجة جامعية	٨	٦٦,٧	١٤	٧٠	٦١	٦٣,٥	٧	٥٠,٠	٧	٧٠	٩٧	٦٣,٨
دبلوم فوق الجامعي	-	-	١	٥	١٠	١٠,٤	١	٧,١	١	١٠	١٣	٨,٦
درجة الماجستير	١	٨,٣	١	٥	١٢	١٢,٥	٥	٣٥,٨	١	١٠	٢٠	١٣,٢
درجة الدكتوراه	-	-	٢	١٠	٤	٤,٢	١	٧,١	-	-	٧	٤,٦
المجموع	١٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	٩٦	١٠٠	١٤	١٠٠	١٠	١٠٠	١٥٢	١٠٠

- أن ١٠٪ من فئة أعضاء مجالس الإدارة المتسدين للإدارة أو الحاملين للصفة التنفيذية حاصلون على تأهيل علمي دون المستوى الجامعي، بينما نجد ٩٠٪ من هذه الفئة حاصلين على تأهيل جامعي (منهم ٧٠٪ من ذوي الدرجة الجامعية الأولى، ٢٠٪ من الحاصلين على تأهيل علمي أعلى من الدرجة الجامعية الأولى).

كما تظهر النتائج التوزيع التالي للحالة التعليمية لمفردات العينة بحسب كيفية التعيين في المجلس (تعيين حكومي أو منتخب من قبل مساهمي القطاع الخاص) جدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥)

الحالة التعليمية لمفردات العينة حسب كيفية التعيين في المجلس

الإجمالي		منتخب من قبل مساهمي القطاع الخاص		تعيين حكومي		كيفية التعيين بالمجلس التأهيل العلمي
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
٧,٠	١	٤,٠	١	—	—	شهادة دون مستوى الثانوية
٤,٠	٦	٤,٠	١	٤,٠	٥	الشهادة الثانوية
٥,٣	٨	٨,٠	٢	٤,٨	٦	دبلوم فوق الثانوي
٦٣,٦	٩٦	٦٤,٠	١٦	٦٣,٥	٨٠	الدرجة الجامعية الأولى
٨,٦	١٣	٨,٠	٢	٨,٧	١١	دبلوم فوق الجامعي
١٣,٢	٢٠	١٢,٠	٣	١٣,٥	١٧	درجة الماجستير
٤,٦	٧	—	—	٥,٥	٧	درجة الدكتوراه
١٠٠	*١٥١	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٢٦	الإجمالي

\* عدد التكرارات يقل عن حجم العينة لأن هناك مفردة واحدة لم تبين كيفية تعيينها بالمجلس.

وتظهر الأرقام أن مستوى التأهيل العلمي للأعضاء المعينين من قبل الحكومة أعلى من مستوى التأهيل العلمي لهؤلاء الأعضاء المنتخبين من قبل مساهمي القطاع الخاص، حيث نجد:

- أن ٨,٨٪ من أعضاء مجالس الإدارة المعينة من قبل الحكومة من الحاصلين على تأهيل علمي دون المستوى الجامعي، بينما نجد أن ٩١,٢٪ من المفردات هم من الحاصلين على تأهيل جامعي (منهم ٦٣,٥٪ من ذوي الدرجة الجامعية الأولى، ٢٧,٧٪ حاصلون على تأهيل علمي فوق الدرجة الجامعية).

- أن ١٦٪ من أعضاء مجالس الإدارة المنتخبة من قبل مساهمي القطاع الخاص من

الحاصلين على تأهيل علمي دون المستوى الجامعي، بينما نجد أن ٨٤٪ من المفردات حاصلون على تأهيل جامعي (منهم ٦٤٪ من ذوي الدرجة الجامعية الأولى، ٢٠٪ حاصلون على تأهيل علمي فوق الدرجة الجامعية الأولى).

وبطريقة أخرى، فإذا تم استخدام مقياس من سبع نقاط للحالة التعليمية لمفردات العينة التي أوضحت آرائها، فإنه يمكن التوصل إلى قياس المستوى التعليمي لدى المفردات بحسب كيفية التعيين بالمجلس على النحو التالي:

متنخب من قبل مساهمي القطاع الخاص	تعيين حكومي	طريقة التعيين
		تكرارات العوامل والأوزان
١	—	١ × شهادة دون مستوى الثانوية
٢	١٠	٢ × الشهادة الثانوية
٦	١٨	٣ × دبلوم فوق الثانوي
٦٤	٣٢٠	٤ × الدرجة الجامعية الأولى
١٠	٥٥	٥ × دبلوم فوق الجامعي
١٨	١٠٢	٦ × درجة الماجستير
—	٤٩	٧ × درجة الدكتوراه
١٠١	٥٥٤	التكرارات المرجحة
٤,٠٤	٤,٤٠	الوسط المرجح

وتؤكد المؤشرات السابقة ارتفاع الحالة التعليمية للأعضاء المعينين من قبل الحكومة عن هؤلاء المنتخبين من قبل مساهمي القطاع الخاص.

كما أظهرت نتائج الدراسة التوزيع التالي للحالة التعليمية لمفردات العينة بحسب الانتداب للإارة أو حمل الصفة التنفيذية من عدمه (جدول رقم ١٦).

جدول رقم (١٦)  
الحالة التعليمية لمفردات العينة بحسب وضع الأعضاء من حيث الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه

الإجمالي		غير منتدب للإدارة (أو غير حامل للصفة التنفيذية)		منتدب للإدارة (أو حامل للصفة التنفيذية)		وضع العضو التأهيل العلمي
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
٧,٣	١	٨,٤	١	—	—	شهادة دون مستوى الثانوية
٩,٣	٦	٧,٤	٦	—	—	الشهادة الثانوية
٣,٥	٨	٥,٥	٧	٢,٤	١	دبلوم فوق الثانوي
٨,٦٣	٩٧	٨,٦٤	٨٣	٣,٥٨	١٤	الدرجة الجامعية الأولى
٦,٨	١٣	٦,٨	١١	٣,٨	٢	دبلوم فوق الجامعي
٢,١٣	٢٠	٩,١٠	١٤	٠,٢٥	٦	درجة الماجستير
٦,٤	٧	٧,٤	٦	٢,٤	١	درجة الدكتوراه
١٠٠	١٥٢	١٠٠	١٢٨	١٠٠	٢٤	المجموع

وتظهر الأرقام أن جميع مفردات الأعضاء المنتدبين للإدارة أو الحاملين للصفة التنفيذية حاصلون على تأهيل جامعي أو فوق الجامعي، وذلك فيما عدا مفردة واحدة. وبأسلوب آخر، فإذا تم استخدام مقياس من سبع نقاط للحالة التعليمية لمفردات العينة، فإنه يمكن التوصل إلى قياس المستوى التعليمي لدى المفردات بحسب الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه على النحو التالي:

طريقة التعيين	تكرارات العوامل والأوزان	
	غير منتدب للإدارة (أو غير حامل للصفة التنفيذية)	منتدب للإدارة (أو حامل للصفة التنفيذية)
١ ×	١	—
٢ ×	١٢	—
٣ ×	٢١	٣
٤ ×	٣٣٢	٥٦
٥ ×	٥٥	١٠
٦ ×	٨٤	٣٦
٧ ×	٤٢	٧
التكرارات المرجحة	٥٤٧	١١٢
الوسط المرجح	٤,٢٧	٤,٦٧

وتؤكد المؤشرات السابقة ارتفاع المستوى التعليمي للأعضاء المنتدبين للإدارة (أو الحاملين للصفة التنفيذية) عن غير المنتدبين للإدارة (أو غير الحاملين للصفة التنفيذية). كما توضح النتائج التوزيع التالي للحالة التعليمية لمفردات العينة بحسب نماذج المشروعات العامة (جدول رقم ١٧).

جدول رقم (١٧)  
الحالة التعليمية لمفردات العينة بحسب نماذج المشروعات العامة

وضع العضو		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركة المختلطة		الإجمالي	
تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
شهادة دون مستوى الثانوية	—	—	—	—	—	١	١,١	١	٧,٧
الشهادة الثانوية	٤	١٠,٣	—	—	٢	٢,٣	٦	٣,٩	
دبلوم فوق الثانوي	٢	٥,١	١	٣,٩	٥	٥,٧	٨	٥,٣	
الدرجة الجامعية الأولى	٢٨	٧١,٨	١٦	٦١,٥	٥٣	٦٠,٩	٩٧	٦٣,٨	
دبلوم فوق الجامعي	١	٢,٦	٣	١١,٥	٩	١٠,٤	١٣	٨,٦	
درجة الماجستير	٢	٥,١	٥	١٩,٢	١٣	١٥,٠	٢٠	١٣,٢	
درجة الدكتوراه	٢	٥,١	١	٣,٩	٤	٤,٦	٧	٤,٦	
المجموع	٣٩	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٥٢	١٠٠	

وتظهر الأرقام:

- أن ١٥,٤ % من أعضاء مجالس إدارة المؤسسات والهيئات العامة المستقلة حاصلون على تأهيل علمي دون المستوى الجامعي، بينما ٨٤,٦ % من المفردات حاصلون على تأهيل جامعي (منهم ٧١,٨ % من ذوي الدرجة الجامعية، ١٢,٨ % حاصلون على تأهيل علمي أعلى من الدرجة الجامعية).

- أن ٣,٩ % من أعضاء مجالس إدارة الشركات العامة حاصلون على تأهيل علمي دون المستوى الجامعي، بينما نجد أن ٩٦,١ % من المفردات حاصلون على تأهيل جامعي (منهم ٦١,٥ % من ذوي الدرجة الجامعية، ٣٤,٦ % حاصلون على تأهيل علمي فوق الدرجة الجامعية).

- أن ٩,١ % من أعضاء مجالس إدارة الشركة المختلطة حاصلون على تأهيل علمي دون المستوى الجامعي، بينما نجد أن ٩٠,٩ % من المفردات حاصلين على تأهيل جامعي (منهم ٦٠,٩ % من ذوي الدرجة الجامعية، ٣٠ % من الحاصلين على تأهيل علمي فوق الدرجة الجامعية).



وبطريقة أخرى، فإذا تم استخدام مقياس من سبع نقاط للحالة التعليمية لمفردات العينة التي أوضحت آرائها، فإنه يمكن التوصل إلى قياس المستوى التعليمي لدى مفردات العينة بحسب نماذج المشروعات العامة على النحو التالي:

الشركات المختلطة	الشركات العامة	المؤسسات والهيئات العامة المستقلة	نماذج المشروعات العامة
			تكرارات العوامل والأوزان
١	—	—	١ × شهادة دون مستوى الثانوية
٤	—	٨	٢ × الشهادة الثانوية
١٥	٣	٦	٣ × دبلوم فوق الثانوي
٢١٢	٦٤	١١٢	٤ × الدرجة الجامعية الأولى
٤٥	١٥	٥	٥ × دبلوم فوق الجامعي
٧٨	٣٠	١٢	٦ × درجة الماجستير
٢٨	٧	١٤	٧ × درجة الدكتوراه
٣٨٣	١١٩	١٥٧	التكرارات المرجحة
٤,٤٠	٤,٥٨	٤,٠٣	الوسط المرجح

وتظهر المؤشرات السابقة ارتفاع الحالة التعليمية لمفردات العينة بصفة عامة، وإن كانت تتفاوت تفاوتاً محدوداً بحسب نماذج المشروعات العامة. حيث تظهر الحالة التعليمية لمفردات العينة بحسب نماذج المشروعات العامة مرتبة على النحو التالي:

- ١- نموذج الشركات العامة ٤,٥٨
- ٢- نموذج الشركات المختلطة ٤,٤٠
- ٣- نموذج الهيئات والمؤسسات العامة المستقلة ٤,٠٣

أما بالنسبة لمجالات الاختصاص الرئيسي للمفردات الحاصلة على درجة جامعية، فقد أظهر الدراسة التوزيع التالي (جدول رقم ١٨):

والتوزيع على هذا النحو يظهر أن العلوم الإدارية احتلت المرتبة الأولى بما يمثل ٤,٤٢٪ من بين مفردات العينة، تلتها كل من الدراسات الاقتصادية والعلوم الهندسية بنسبة ٢,١٨٪، ثم تلى ذلك الدراسات في العلوم بنسبة ٢,١٠٪، ثم الدراسات في علم الاجتماع بنسبة ٦,٦٪. أما الدراسات القانونية والأدبية والطبية فقد احتلت المراكز الثلاثة الأخيرة وبها يعادل ٢,٢٪، ١,٥٪، ٠,٧٪ على التوالي.

جدول رقم (١٨)  
مجالات الاختصاص الرئيسي لمفردات العينة الحاصلة على تأهيل جامعي

النسبة %	التكرار	البيان
٤٢,٤	٥٨	العلوم الإدارية
١٨,٢	٢٥	العلوم الهندسية
٢,٢	٣	دراسات قانونية
١٠,٢	١٤	دراسات في العلوم
١٨,٢	٢٥	الدراسات الاقتصادية
٦,٦	٩	دراسات في علم الاجتماع
,٧	١	دراسات في العلوم الطبية
١,٥	٢	دراسات في الآداب
١٠٠	١٣٧	المجموع

٧- طريقة (كيفية) التعيين في مجالس الإدارة:

أظهرت النتائج التوزيع التالي لمفردات العينة من حيث طريقة (كيفية) التعيين في مجالس الإدارة (جدول رقم ١٩):

جدول (١٩)  
كيفية التعيين في مجالس الإدارة

النسبة %	التكرار	البيان
٨٢,٩	١٢٦	تعيين حكومي
١٦,٤	٢٥	منتخب من قبل مساهمي القطاع الخاص
,٧	١	لم يبين
١٠٠	١٥٢	المجموع

ويتضح من التوزيع السابق أنه لا يوجد إلا طريقتان أساسيان للتعيين في مجالس إدارة المشروعات العامة. الطريق الأول التعيين من قبل الحكومة، والطريق الثاني التعيين عن طريق الانتخاب من قبل مساهمي القطاع الخاص في حالة الشركات المختلطة. كما تظهر الأرقام أن نسبة المعينين من قبل الحكومة مرتفعة حيث تشكل ما يقرب من ٨٣٪ من بين مفردات العينة. ولعل ارتفاع نسبة المعينين من قبل الحكومة يجد تفسيره في أن الحكومة هي التي تقوم بتعيين

كامل أعضاء مجالس إدارة المؤسسات والهيئات العامة المستقلة وكذلك كامل أعضاء مجالس إدارة الشركات العامة المملوكة ملكية كاملة للدولة. كما تقوم الحكومة بتعيين الأغلبية من أعضاء مجالس إدارة المشروعات المختلطة التي تملكها الدولة ملكية جزئية بحصة لا تقل عن ٥٠٪ من رأسها

ويفسر الدور الهام الذي تلعبه الحكومة في تعيين أعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة ما كشفت عنه الدراسة من تبني الحكومة لأسلوب وطابع مجالس رسم السياسات، حيث تتضمن كافة مجالس إدارة المشروعات العامة مسئولين حكوميين ممن تربطهم صلات وظيفية بالمشروعات العامة وغيرهم من ذوي الخبرة والاختصاص (أي أعضاء غير متفرغين من خارج الكوادر الإدارية الدائمة بالمشروع العام). على حين تخلو مجالس الإدارة بشكل شبه كامل من الكفايات الإدارية من داخل المشروع العام المشهود لها بالكفاية والفعالية ومن بعض المسئولين عن الإدارات التنفيذية الرئيسية والمتخصصين في أنشطة وعمليات المشروعات العامة. إذ تقتصر عملية تمثيل الكفايات الإدارية من داخل المشروع العام في أغلب الأحوال في شخص المدير التنفيذي أو العضو المنتدب.

ويظهر التوزيع التالي الدور الهام الذي تلعبه الحكومة في تعيين كامل أعضاء كل من مجالس إدارة المؤسسات والهيئات العامة المستقلة ومجالس إدارة الشركات العامة المملوكة بالكامل للدولة وكذا دورها في تعيين الأغلبية من أعضاء مجالس إدارة المشروعات المشتركة التي تملكها الدولة ملكية جزئية بحصة لا تقل عن ٥٠٪ (جدول رقم ٢٠).

جدول رقم (٢٠)  
دور الحكومة في تعيين أعضاء مجالس الإدارة

الإجمالي		الشركة المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		نموذج المشروعات العامة	كيفية التعيين بالمجلس
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
٨٣,٤	١٢٦	٧٠,٩	٦١	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	تعيين من قبل الحكومة منتخب من قبل مساهمي القطاع الخاص	
١٦,٦	٢٥	٢٩,١	٢٥	-	-	-	-		
١٠٠	*١٥١	١٠٠	٨٦	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	المجموع	

\* عدد التكرارات يقل عن حجم العينة الكلي لأن هناك مفردة واحدة لم تبين كيفية تعيينها بالمجلس.

### ٨- نوعية الخبرات ومدتها:

كان من المفيد أن تفقد الدراسة على مجالات العمل السابقة التي قدم منها أعضاء مجالس الإدارة قبل تعيينهم في وظائفهم الحالية، وكذا مدة شغلهم لكل وظيفة، حيث إن ذلك من شأنه أن يوضح نوعية وعمق الخبرة المهنية لدى أعضاء مجالس الإدارة ودرابتهم بالعمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة التوزيع التالي لمفردات العينة من حيث مجالات العمل السابقة لمفردات العينة (جدول رقم ٢١).

جدول رقم (٢١)  
مجالات العمل السابقة لمفردات العينة

النسبة %	التكرار	بيان
٣٤,٥	٢٣	خبرة سابقة في الوزارة المختصة
	٤٩	خبرة سابقة في وزارات وجهات حكومية أخرى
	١٤	خبرة سابقة في الهيئات والمؤسسات الملحقة
٣٤,٢	٢٧	خبرة سابقة في الهيئات والمؤسسات المستقلة
	١٩	خبرة سابقة في الشركات العامة
	٣٩	خبرة سابقة في الشركات المختلطة
٦,٨	١٧	خبرة سابقة في نفس المشروع العام
١٨,٩	٤٧	خبرة سابقة في القطاع الخاص
٤,٨	١٢	خبرة سابقة في مشروعات تعاونية
٠,٨	٢	لا توجد خبرة سابقة
١٠٠	*٢٤٩	مجموع تكرارات الخبرات

\* عدد التكرارات يفوق حجم العينة لأن هناك مفردات لها أكثر من مجال خبرة.

وتوضح الأرقام أن الخبرة في العمل في الوزارات الحكومية أو الجهات شبه الحكومية كاليئات والمؤسسات العامة الملحقة ذات الطابع الخدمي وشبه الحكومي تبرز في مقدمة مجالات العمل التي قدم منها أعضاء مجلس إدارة المشروعات العامة وبما يعادل نسبة ٣٤,٥٪ من تكرارات خبرات مفردات العينة، تلي ذلك الخبرة في المشروعات العامة (كاليئات والمؤسسات العامة المستقلة والشركات العامة والمختلطة) بما يعادل نسبة ٣٤,٢٪، ثم تلي ذلك الخبرة في القطاع الخاص بما يعادل ١٨,٩٪ من تكرارات خبرات مفردات العينة. أما الخبرة في نفس المشروع العام فقد أظهرت نسبة منخفضة قدرها ٦,٨٪.

وإن دلت المؤشرات السابقة على شيء، فإنها تظهر أن ٩٣,٢٪ من تكرارات خبرات المفردات التي أوضحت رأيها ليس لديها أية خبرات سابقة في نفس المشروع العام الذي تقوم

برئاسته أو إدارته حالياً. الأمر الذي يعني أن الغالبية العظمى من مفردات العينة تقوم بإدارة مشروعات عامة ووضع أهدافها وسياساتها الداخلية دون أن تتوافر لديها خبرة في الشؤون الداخلية لها. كما تدل المؤشرات السابقة على أن حوالي ثلث تكرارات خبرات مفردات العينة (٥٤,٥٪) كانت في العمل الحكومي أو شبه الحكومي الذي يختلف ولاشك عن الخبرة المطلوبة لإدارة المشروعات العامة.

وبسؤال مفردات العينة عن مدى العلاقة بين خبرتها السابقة وعملها الحالي بالمجلس، أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٢٢):

جدول رقم (٢٢)  
العلاقة بين الخبرات السابقة لمفردات العينة والعمل الحالي بمجالس الإدارة

البيان	المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركة المختلطة		الإجمالي	
	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
علاقة كبيرة	٢٠	٥١,٣	٢٠	٧٦,٩	٤٩	٥٦,٣	٨٩	٥٨,٦
علاقة إلى حد ما	١٦	٤١,٠	٦	٢٣,١	٣١	٣٥,٦	٥٣	٣٤,٩
لا توجد علاقة	١	٢,٦	—	—	٣	٣,٥	٤	٢,٦
لا توجد علاقة على الإطلاق	—	—	—	—	٢	٢,٣	٢	١,٣
لم يبين	٢	٥,١	—	—	٢	٢,٣	٤	٢,٦
المجموع	٣٩	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٥٢	١٠٠

وتظهر الأرقام أن نسبة غير قليلة من إجمالي مفردات العينة لا ترى وجود علاقة كبيرة بين خبرتها السابقة والعمل الحالي بمجالس الإدارة. إذ أن حوالي ٣٥٪ من المفردات ترى وجود علاقة إلى حد ما بين الخبرات السابقة والعمل الحالي بالمجلس، إضافة إلى أن ما يقرب من ٤٪ من المفردات لا ترى وجود علاقة أو أية علاقة على الإطلاق. أما عدد المفردات التي ترى وجود علاقة كبيرة بين خبرتها السابقة وعملها الحالي بالمجلس فقد بلغت ٨٩ مفردة وبها يعادل ٥٨,٦٪ من بين مفردات العينة. كما لم تسفر الدراسة باستخدام اختبار كروسكال واليز Kruskal-Wallis One-Way Analysis of Variance عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في آراء مفردات العينة حول مدى العلاقة بين الخبرة السابقة والعمل الحالي بالمجلس وذلك في نماذج

المشروعات العامة الثلاثة (انظر مرفق ١ بالملحقات).

وقد اتجهت الدراسة لبحث تأثير بعض العوامل المتعلقة بخصائص وسهات أعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة - الوضع الوظيفي، تفرغ أو عدم تفرغ أعضاء المجالس، الانتداب للإدارة أو حمل الصفة التنفيذية من عدمه - على آراء مفردات العينة حول مدى العلاقة بين الخبرات السابقة والعمل الحالي بمجالس الإدارة. حيث أسفرت الدراسة عما يلي (راجع مرفق ١ بالملحقات):

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لآراء مفردات العينة حول مدى العلاقة بين الخبرة السابقة والعمل الحالي بالمجلس وذلك باختلاف الوضع الوظيفي لأعضاء مجالس الإدارة (رئيس المجلس، نائب الرئيس، عضو المجلس، رئيس المجلس والعضو المنتدب/ التنفيذي، عضو المجلس المنتدب للإدارة أو الحامل للصفة التنفيذية).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لآراء مفردات العينة حول مدى العلاقة بين الخبرة السابقة والعمل الحالي بالمجلس وذلك باختلاف وضع الأعضاء من حيث التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لآراء مفردات العينة حول مدى العلاقة بين الخبرة السابقة والعمل الحالي بالمجلس وذلك باختلاف وضع الأعضاء من حيث التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه.

ولما كان المطلوب من مفردات العينة ترتيب الخبرات السابقة ترتيباً تنازلياً معطياً الرقم (١) لأحدث خبرة تسبق التعيين في مجلس الإدارة، ثم الرقم (٢) للخبرة التي تليها وهكذا، فإن التوزيع التالي يوضح أحدث خبرة لدى مفردات العينة سابقة على التعيين مباشرة في هذه المجالس (جدول رقم ٢٣):

ويتضح من هذا البيان أن ٤٨ مفردة من مفردات العينة أظهرت أن الخبرات في الوزارات الحكومية أو شبه الحكومية (كاهيئات والمؤسسات العامة الملحقه ذات الطابع الخدمي وشبه الحكومي) تعتبر أحدث خبرة لها سابقة على التعيين مباشرة في مجالس الإدارة، ويمثل هذا الرقم ما يقرب من ثلث مفردات العينة وبها يعادل ٦, ٣١ من المفردات. يلي ذلك عدد ٤٤ مفردة أظهرت أن الخبرة في المشروعات العامة (كاهيئات والمؤسسات العامة المستقلة والشركات العامة والمختلطة) تعتبر أحدث خبرة لها سابقة على التعيين مباشرة في الوظيفة الحالية

جدول رقم (٢٣)

أحدث خبرة لدى مفردات العينة سابقة على التعيين مباشرة في مجالس الإدارة

النسبة %	التكرارات	بيان
٣١,٦	٤٨	خبرة سابقة في الوزارة المختصة خبرة سابقة في وزارات وجهات حكومية أخرى خبرة سابقة في الهيئات والمؤسسات العامة الملحقة
٢٨,٩	٤٤	خبرة سابقة في الهيئات والمؤسسات العامة المستقلة خبرة سابقة في الشركات العامة خبرة سابقة في الشركات المختلطة
١٩,١	٢٩	خبرة سابقة في نفس المشروع العام خبرة سابقة في القطاع الخاص
٧,٢	٣	خبرة سابقة في مشروعات تعاونية
١,٣	٢	لا توجد خبرة سابقة
٩,٩	١٥	لم يبين
١٠٠	١٥٢	المجموع

بالمجلس وبها يعادل ٢٨,٩٪ من المفردات يلي ذلك عدد ٢٩ مفردة أظهرت أن الخبرة بالقطاع الخاص تعتبر أحدث خبرة لها سابقة على التعيين مباشرة في الوظيفة الحالية بالمجلس وبها يعادل ١٩,١٪ من المفردات. كما تبين الأرقام انخفاض نسبة مفردات العينة التي أظهرت أن خبرتها في نفس المشروع العام تعتبر أحدث خبرة سابقة على التعيين مباشرة في الوظيفة الحالية بالمجلس، حيث يمثل هذا الرقم نسبة ٧,٢٪ من بين المفردات. أما المفردات التي ليس لديها أية خبرات سابقة فقد بلغت نسبتها ١,٣٪ من مفردات العينة.

كما توضح النتائج التوزيع التالي لأحدث خبرة لدى مفردات العينة سابقة على التعيين مباشرة في الوظيفة الحالية بالمجلس وذلك بحسب مدة الخبرة (جدول رقم ٢٤):

وتظهر لنا هذه النتائج ما يلي:

- أن ١١ مفردة فقط وبها يعادل ٩,٣٪ من بين المفردات التي أوضحت آرائها لديها خبرة في نفس المشروع العام سابقة على التعيين مباشرة في مجالس الإدارة التي يشاركون حالياً في إدارتها أو رئاستها، وأن ما يقرب من ٤٦٪ من تلك المفردات كانت مدة خبرتها أقل من عشر سنوات.

جدول رقم (٢٤)  
أحدث خبرة لدى مفردات العينة سابقة على التعيين  
مباشرة في الوظيفة الحالية بالمجلس وذلك بحسب مدة الخبرة

مجال الخبرة	خبرة حكومية أو شبه حكومية	خبرة في مشروعات عامة أخرى	خبرة في نفس المشروع العام	خبرة في القطاع الخاص	خبرة في مشروعات تعاونية	الاجمالي	
						تكرار	نسبة %
١- ٥ سنوات	٧	٨	٣	٤	١	٢٣	١٩,٥
٦- ١٠ سنوات	٩	١٩	٢	٨	—	٣٨	٣٢,٢
١١- ١٥ سنة	٨	٨	٥	٦	١	٢٨	٢٣,٧
١٦- ٢٠ سنة	٤	٥	١	٧	—	١٧	١٤,٥
٢١- ٢٥ سنة	٤	١	—	٢	—	٧	٥,٩
أكثر من ٢٥ سنة	٤	١	—	—	—	٥	٤,٢
المجموع	٣٦	٤٢	١١	٢٧	٢	١١٨*	١٠٠

\* تمثل عدد مفردات العينة التي أوضحت أحدث خبرة سابقة على التعيين مباشرة في الوظيفة الحالية بالمجلس ومدتها.

- أن ١٠٧ مفردة وبها يعادل ٧,٩٠% من المفردات التي أوضحت آرائها لا توجد لديها خبرة في نفس المشروع العام سابقة على التعيين مباشرة في مجالس الإدارة التي يشاركون حالياً في إدارتها أو رئاستها، الأمر الذي يشير إلى أن النسبة الغالبة من مفردات العينة تقوم حالياً بإدارة مشروعات عامة ووضع أهدافها وسياساتها الداخلية دون أن يتوافر لديها خبرة سابقة في الشؤون الداخلية لها.

ولعل الانخفاض الملحوظ في نسبة الذين لديهم خبرة في نفس المشروع العام (٣,٩%)، مقابل الارتفاع الملحوظ في نسبة الذين ليس لديهم خبرة في نفس المشروع العام سابقة على التعيين مباشرة في مجالس الإدارة التي يشاركون حالياً في إدارتها أو رئاستها (٧,٩٠%)، يجد تفسيره فيما كشفت عنه الدراسة من أن طبيعة هذه المجالس سياسية بالدرجة الأولى، وتكون كلية أو أغليبتها من أعضاء من خارج الكوادر الإدارية الدائمة بالمشروع العام. ذلك أن كافة مجالس إدارة المشروعات العامة سواء المملوكة ملكية تامة للدولة أو التي تملك الدولة أغلبية رأسهاها تضم ممثلين حكوميين كما تضم ممثلين عن القطاع الخاص وغيرهم من الخبراء والمتخصصين، وذلك في ظل نسيان شبه كامل لكبار العاملين بالمشروعات العامة المسؤولين عن إدارة بعض الأنشطة والعمليات الرئيسية للمشروع العام والذين تقتصر عملية تمثيلهم



بالمجالس في أغلب الأحوال على شخص المدير التنفيذي أو العضو المنتدب (بل إن المديرين التنفيذيين - في بعض الأحيان - قد لا يتمتعون بعضوية مجالس الإدارة).

#### ٩- التدريب:

كان من المفيد أن تقف الدراسة على الوضع التدريبي لأعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة. إذ أن المهارة والكفاءة في أداء الأعمال لا تتوقف فقط على توافر عنصري التأهيل العلمي والخبرة، بل أيضا على نوعية التدريب والتطوير الذي تلقاه أعضاء مجالس الإدارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة التوزيع التالي لمفردات العينة من حيث الدورات التدريبية أو المؤتمرات العلمية التي شاركت فيها خلال الثلاث سنوات الأخيرة (جدول رقم ٢٥):

جدول رقم (٢٥)

عدد الأعضاء الذين شاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال السنوات الثلاث الأخيرة

النسبة %	التكررات	البيان
٣٥,٥	٥٤	أعضاء شاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية
٦٤,٥	٩٨	أعضاء لم يشاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية
١٠٠	١٥٢	المجموع

والتوزيع على هذا النحو يظهر انخفاض الوضع التدريبي لمفردات العينة حيث بلغ عدد أعضاء مجالس الإدارة الذين لم يشاركوا في برامج تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال السنوات الثلاث الأخيرة ٩٨ مفردة بما يعادل نسبة ٦٤,٥ % من مفردات العينة، أي ما يقرب من ثلثي حجم العينة.

كما تظهر نتائج الدراسة التوزيع التالي للوضع التدريب لمفردات العينة وذلك بحسب نماذج المشروعات العامة (جدول رقم ٢٦):

وتظهر الأرقام أن ما يقرب من ثلاثة أرباع مجالس إدارة المؤسسات والهيئات العامة المستقلة، وأن ما يقرب من نصف أعضاء مجالس إدارة الشركات العامة، وأن ما يقرب من ثلثي أعضاء مجالس إدارة الشركات المختلطة، لم يشاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال

السنوات الثلاث الأخيرة. وإن دلت هذه النتيجة على شيء، فإنها تظهر خللا واضحا في العملية التدريبية لأعضاء مجالس إدارة المشروعات سواء كان ذلك بسبب عدم قدرة أجهزة التدريب (الحكومية والأهلية) على توفير البرامج المختلفة التي تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية لأعضاء مجالس الإدارة أو بسبب إحصاء أعضاء المجالس أنفسهم عن الاشتراك في الدورات التدريبية أو المؤتمرات العلمية نظرا لارتباطاتهم ومشاكلهم المختلفة أو لعدم اقتناعهم أصلا بجدوى تلك البرامج. هذا ولم تسفر الدراسة عن وجود فروق إحصائية - معنوية في الوضع التدريبي لمفردات العينة باختلاف نماذج المشروعات العامة الثلاثة (انظر مرفق ١ بالملحقات).

#### جدول رقم (٢٦)

الوضع التدريبي لمفردات العينة بحسب نماذج المشروعات العامة

الإجمالي		الشركة المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		نماذج المشروعات العامة الوضع التدريبي
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
٣٥,٥	٥٤	٣٤,٥	٣٠	٥٣,٨	١٤	٢٥,٦	١٠	أعضاء شاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية
٦٤,٥	٩٨	٦٥,٥	٥٧	٤٦,٢	١٢	٧٤,٤	٢٩	أعضاء لم يشاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية
١٠٠	١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	المجموع

كما تظهر نتائج الدراسة التوزيع التالي للوضع التدريبي لمفردات العينة وذلك بحسب طريقة التعيين بالمجلس (جدول رقم ٢٧):

ومؤدى ما سبق يظهر انخفاضا ملحوظا في الوضع التدريبي لأعضاء المجالس المنتخبة من قبل مساهمي القطاع الخاص عن زملائهم أعضاء المجالس المعينة من قبل الحكومة. إذ أنه من بين ٢٥ مفردة منتخبة من قبل القطاع الخاص لم يشارك في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية إلا عدد ثلاث مفردات فقط، ويمثل هذه العدد نسبة ١٢٪ فقط من مفردات العينة. حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية - معنوية في الوضع التدريبي لمفردات العينة بحسب طريقة التعيين بالمجلس (راجع مرفق ١ بالملحقات).

جدول رقم (٢٧)  
الوضع التدريبي لمفردات العينة بحسب طريقة التعيين بالمجلس

الإجمالي		منتخب من قبل القطاع الخاص		تعيين حكومي		طريقة التعيين بالمجلس الوضع التدريبي
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
٣٥,١	٥٣	١٢	٣	٣٩,٧	٥٠	أعضاء شاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية أعضاء لم يشاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية
٦٤,٩	٩٨	٧٨	٢٢	٦٠,٣	٧٦	
١٠٠	*١٥١	٩٠	٢٥	١٠٠	١٢٦	المجموع

\* عدد التكرارات يقل عن حجم العينة لأن هناك مفردة لم تبن كيفية تعيينها بالمجلس.

كما تظهر نتائج الدراسة التوزيع التالي لعدد الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية لأعضاء المجالس الذين شاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال السنوات الثلاث الأخيرة (جدول رقم ٢٨).

جدول رقم (٢٨)

عدد الدورات التدريبية أو المؤتمرات العلمية لأعضاء المجالس الذين شاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال الثلاث سنوات الأخيرة

النسبة %	التكرارات	بيان
٥٣,٧ {	٢٥,٩	دورة واحدة تدريبية أو مؤتمر علمي واحد
	٢٧,٨	دورتين تدريبيتين أو مؤتمرين علميين
	٢٠,٤	ثلاث دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية
	٢٠,٤	أربع دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية
	٥,٥	خمس دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية
١٠٠	٥٤	المجموع

ويظهر البيان السابق عدم اهتمام مفردات العينة التي شاركت في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية بشكل كاف بالنشاط التدريبي، وإن كان وضع هؤلاء الذين شاركوا في دورات

تدريبية أو مؤتمرات علمية يعتبر أفضل كثيرا من هؤلاء الذين لم يشاركوا في أية دورات أو مؤتمرات علمية خلال ثلاث السنوات الأخيرة. إذ أن أكثر من نصف الذين شاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية قد تراوحت مشاركتهم ما بين دورة تدريبية أو مؤتمر علمي واحد إلى دورتين تدريبيتين أو مؤتمرات علميين على الأكثر خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

ويبين الجدول التالي نوع التدريب ومدته الذي تلقته مفردات العينة التي شاركت في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال السنوات الثلاث الأخيرة (جدول رقم ٢٩):

#### جدول رقم (٢٩)

نوع التدريب ومدته للمفردات التي شاركت في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال ثلاث السنوات الأخيرة وذلك بحسب نماذج المشروعات العامة

نوع التدريب المدة	الهيئات والمؤسسات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركة المختلطة		الإجمالي	
	برامج عامة	برامج متخصصة	برامج عامة	برامج متخصصة	برامج عامة	برامج متخصصة	برامج عامة	الجملة
أسبوع فأقل	٩	١٠	٩	-	٢٠	١٦	٣٨	٦٤
أسبوع إلى أسبوعين	٤	-	٢	٣	٦	٤	١٢	١٩
أسبوعان إلى ثلاثة أسابيع	١	١	-	١	١	١	٢	٥
ثلاثة أسابيع إلى شهر	-	-	٢	١	١	٤	٣	٨
شهر إلى ثلاثة شهور	-	٣	٢	-	١	٥	٣	١١
ثلاثة شهور إلى ستة شهور	-	-	-	-	-	-	-	-
سنة شهور إلى سنة	-	-	١	٢	١	١	٢	٥
أكثر من سنة	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	١٤	١٤	١٦	٧	٣٠	٣١	٦٠	١١٢

\* يقصد بالبرامج العامة تلك الدورات التدريبية أو المؤتمرات العلمية التي تهدف إلى تنمية وتطوير المهارات والمعارف الإدارية.  
\*\* يقصد بالبرامج المتخصصة تلك الدورات التدريبية أو المؤتمرات العلمية التي تهدف إلى تنمية وتطوير المهارات والمعارف الفنية والتخصصية.

ويظهر البيان السابق نوع التدريب ومدته الذي تلقته مفردات العينة التي شاركت في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال السنوات الثلاث الأخيرة. فبالنسبة لنوع التدريب، فقد بلغ عدد الدورات التدريبية أو المؤتمرات العلمية التي استهدفت المعارف والمهارات الإدارية - مثل إدارة الوقت، مهارات التفاوض، التخطيط والرقابة المالية، المهارات القيادية،

التفكير الإبداعي ومهارته، حل المشكلات.. الخ - ٦٠ برنامجا وبها يعادل نسبة ٥٣, ٦٪، على حين بلغ عدد الدورات التدريبية أو المؤتمرات العلمية التي استهدفت تنمية المعارف والمهارات الفنية والتخصصية - مثل الاستثمار، التحليل المالي، تقييم المشروعات، استخدامات الحاسب الآلي، أسواق المال.. الخ - ٥٤ برنامجا وبها يعادل نسبة ٤٦, ٤٪.

وبالنسبة لمدد الدورات التدريبية، فيظهر من الجدول السابق أن النسبة الغالبة من البرامج التدريبية أو المؤتمرات العملية (١, ٥٧٪) كانت مدتها أسبوعا أو أقل، وأن ١٧٪ تقريبا من البرامج أو المؤتمرات كانت مدتها من أسبوع إلى إسبوعين. وبعبارة أخرى، فإن ما يقرب من ثلاثة أرباع تلك البرامج أو المؤتمرات (١, ٧٤٪) كانت مدتها أقل من أسبوعين.

ونخلص من العرض السابق، إلى انخفاض الوضع التدريسي لفردات العينة، حيث إن نسبة قليلة نسبيا وبها يعادل ٣٥, ٥٪ من بين المفردات هي التي شاركت في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال ثلاث السنوات الأخيرة (راجع جداول أرقام ٢٥، ٢٦، ٢٧)، وأن أكثر من نصف الذين شاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية قد تراوحت مشاركتهم ما بين برنامج واحد إلى برنامجين على الأكثر خلال ثلاث السنوات الأخيرة (راجع جدول رقم ٢٨)، كما أن ما يقرب من ثلاثة أرباع تلك البرامج التدريبية أو المؤتمرات العلمية كانت مدتها أقل من أسبوعين (راجع جدول رقم ٢٩).

## القسم الثاني:

### توجهات وآراء أعضاء المجالس حول المتغيرات المؤثرة على نمط وطبيعة مجالس الإدارة:

لأن نجاح المشروعات العامة أو فشلها في تحقيق الأهداف المنوطة بها يتوقف - إلى جانب عوامل أخرى - على نمط وطبيعة تشكيل وتكوين المجالس المسؤولة عن إدارة المشروعات العامة، فقد استهدفت الدراسة تعرف الآراء القيمة واتجاهات وتوجهات أعضاء مجالس الإدارة للمشروعات العامة بدولة الكويت حول طبيعة المجالس وكيفية تكوينها وتشكيلها من حيث:

١/١ - أسلوب اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة.

٢/١- أسلوب اختيار وتعيين الإدارة المنتدبة أو التنفيذية.

٣/١- طبيعة تشكيل أو تكوين المجالس.

٤/١- حجم العضوية بمجالس الادارة.

٥/١- مدة العضوية بمجالس الإدارة وتجديدها.

### ١/١- أسلوب اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة:

تختلف وتباين أساليب اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة باختلاف نماذج المشروعات العامة وطبيعتها. ذلك أن المشروعات العامة المملوكة ملكية كاملة للدولة تدار من خلال مجالس يتم تعيين كامل أو أغلبية أعضائها من خلال السلطة المركزية المختصة (رئاسة الدولة، رئاسة مجلس الوزراء، الوزير المختص). أما في حالة الشركات المختلطة، فإن كلا من السلطة المركزية المختصة ومساهمي القطاع الخاص يشتركان في اختيار وتعيين ممثليهم بالمجالس بحسب حجم ونسبة ما يملكه كل طرف. ولهذا كان من المفيد أن تقف الدراسة على الجهة أو السلطة المختصة قانونا باختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارة ومقارنة ذلك بما يسفر عنه واقع الممارسات الفعلية. وبعبارة أخرى، كان من المفيد أن تقف الدراسة على جدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة أكفيا، وعن مدى تطابق أو تباين الأوضاع القانونية المتعلقة باختيار وتعيين أعضاء المجالس مع واقع الممارسات الفعلية.

ويسؤال مفردات العينة، عن الجهة أو السلطة المختصة قانونا باختياره وتعيينه في مجلس الإدارة للمشروع العام الذي يرأسه أو يشارك في إدارته، أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٣٠):

وتظهر لنا هذه النتائج ما يلي:-

- بالنسبة للهيئات والمؤسسات العامة، فقد ظهرت أربع جهات مختصة قانونا باختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارة حيث جاء الوزير المختص في المركز الأول بما يعادل ٦, ٤٣٪ من المفردات، تلي ذلك رئاسة مجلس الوزراء بما يعادل ٩, ٣٥٪ من مفردات العينة، ثم مجلس إدارة المشروع العام بما يعادل ١, ٥٪، وأخيرا رئيس الدولة بما يعادل ٦, ٢٪ من المفردات.

- بالنسبة للشركات العامة، فقد ظهرت جهتان مختصتان قانونا باختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارة. الجهة الأولى الوزير المختص بما يعادل ٥, ٨٨٪ من مفردات العينة، والجهة الثانية مجلس إدارة المشروع العام بما يشكل ٨, ٣٪ من المفردات.

- بالنسبة للشركات المختلطة، فقد ظهرت ثلاث جهات مختصة قانونا باختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارة، حيث جاء الوزير المختص في المركز الأول بما يعادل ٦٢,١٪ من المفردات، تلي ذلك الجمعية العمومية للمساهمين بما يعادل ٢٨,٧٪ من المفردات، وأخيرا مجلس إدارة المشروع العام بما يعادل ٩,٦٪ من بين مفردات العينة.  
جدول رقم (٣٠)  
السلطة المختصة قانونا باختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة بحسب نماذج المشروعات العامة

الإجمالي	الشركات المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		نماذج المشروعات العامة	السلطة المختصة قانونا
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪		
٠,٧	١	—	—	—	—	٢,٦	١	سلطة عليا فوق رئاسة مجلس الوزراء
٩,٢	١٤	—	—	—	—	٣٥,٩	١٤	رئاسة مجلس الوزراء
٦١,٨	٩٤	٦٢,١	٥٤	٨٨,٥	٢٣	٤٣,٦	١٧	الوزير المختص
٥,٩	٩	٦,٩	٦	٣,٨	١	٥,١	٢	مجلس إدارة المشروع العام
١٦,٥	٢٥	٢٨,٧	٢٥	—	—	—	—	الجمعية العمومية للمساهمين
٥,٩	٩	٢,٣	٢	٧,٧	٢	١٢,٨	٥	لم يبين
١٠٠	١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	المجموع

وبسؤال مفردات العينة عن الجهة أو السلطة الفعلية التي قامت باختياره وتعيينه في مجلس إدارة المشروع العام الذي يرأسه أو يشارك في إدارته، أظهرت النتائج التوزيع التالي لمفردات العينة (جدول ٣١).

هذا، وباستخراج معامل ارتباط كاندل Kendall's Rank Order Correlation Co-efficient، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين متغير السلطة المختصة قانونا باختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارة ومتغير السلطة الفعلية التي قامت بالاختيار والتعيين، وإن كانت العلاقة ليست تامة (معامل ارتباط ٠,٧٨٥٧، بمعنى ٠,٠) لوجود بعض الاختلافات. ذلك أنه بمقارنة نتائج التوزيع المجمع لمفردات العينة فيما يتعلق بالسلطة المختصة قانونا باختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارة، بنتائج التوزيع المجمع لمفردات العينة فيما يتعلق بالسلطة الفعلية التي قامت بالاختيار والتعيين، نجد بعض التباينات بين الأوضاع القانونية والممارسات الفعلية،

جدول رقم (٣١)  
السلطة الفعلية التي قامت باختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارة

الإجمالي		الشركات المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		نماذج المشروعات العامة
تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	السلطة الفعلية
١	٠,٧	—	—	—	—	١	٢,٦	سلطة عليا فوق رئاسة مجلس الوزراء
١٤	٩,٢	—	—	—	—	١٤	٣٥,٩	رئاسة مجلس الوزراء
٩٦	٦٣,١	٦٤,٤	٥٦	٩٢,٤	٢٤	١٦	٤١,٠	الوزير المختص
١٤	٩,٢	١١,٥	١٠	٧,٦	٢	٢	٥,١	مجلس إدارة المشروع العام الرئيسي
٢٠	١٣,٢	٣٣,٠	٢٠	—	—	—	—	الجمعية العمومية للمساهمين
٧	٤,٦	١,١	١	—	—	٦	١٥,٤	لم يبين
١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٦	١٠٠	المجموع

حيث تمثلت الاختلافات في العناصر الثلاثة الآتية:

تكرارات الأوضاع القانونية  
تكرارات الأوضاع الفعلية  
نسبة التغيير %

٢,١ +	٩٦	٩٤	الوزير المختص
٥٥,٦ +	١٤	٩	مجلس إدارة المشروع العام الرئيسي
٢٠,٠ -	٢٠	٢٥	الجمعية العمومية للمساهمين

حيث تظهر الأرقام أن تكرارات الوزير المختص كسلطة فعلية وهي ٩٦ مفردة قد زادت قليلا عن تكرارات الوزير كسلطة قانونية (٩٤ مفردة) بعدد مفردتين وبما يعادل نسبة تغيير بالزيادة مقدارها ١,٢٪، كما أن تكرارات مجلس إدارة المشروع العام الرئيسي كسلطة فعلية وهي ١٤ مفردة قد زادت عن تكرارات مجلس إدارة المشروع العام الرئيسي كسلطة قانونية (٩ مفردات) بعدد ٥ مفردات وبنسبة تغيير بالزيادة مقدارها ٦,٥٥٪، وذلك مقابل أن تكرارات الجمعية العمومية للمساهمين كسلطة فعلية وهي ٢٠ مفردة قد انخفضت عن تكرارات الجمعية العمومية للمساهمين كسلطة قانونية وهي ٢٥ مفردة بعدد ٥ مفردات وبنسبة تغيير بالنقص مقدارها ٢٠٪. وبعبارة أخرى، فإن الأرقام تظهر أن السلطة الفعلية لكل من الوزير المختص



ومجلس إدارة المشروع العام الرئيسي في اختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارة تفوق سلطتها القانونية، على حين أن السلطة الفعلية للجمعية العمومية للمساهمين في هذا الشأن تقل عن حدود سلطتها القانونية.

وبسؤال مفردات العينة: إلى أي مدى تعتقد بجدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة أكفاء، أظهرت نتائج الدراسة التوزيع التالي لمفردات العينة (جدول رقم ٣٢).

#### جدول رقم (٣٢)

رأي مفردات الدراسة حول جدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة أكفاء

الإجمالي	الشركات المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		البيان	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
١٧,١	٢٦	١٧,٢	١٥	٧,٧	٢	٢٣,١	٩	مجدية تماما
٦٠,٥	٩٢	٥٥,٢	٤٨	٨٨,٥	٢٣	٥٣,٨	٢١	مجدية
١٨,٤	٢٨	٢١,٨	١٩	٣,٨	١	٢٠,٥	٨	غير مجدية
٢,٠	٣	٣,٤	٣	—	—	—	—	ليست مجدية على الإطلاق
٢,٠	٣	٢,٣	٢	—	—	٢,٦	١	لم يبين
١٠٠	١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	المجموع

ويظهر التوزيع أن ٦٠,٥ % من إجمالي مفردات العينة تعتقد بجدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين أعضاء المجالس، كما أن ١٧,١ % من بين المفردات تعتقد بجدواها تماما. على حين أن ٢٨ مفردة وبها يعادل ١٨,٤ % من المفردات تعتقد بأنها غير مجدية، كما أن ثلاث مفردات تمثل ٢ % من مفردات العينة تعتقد بأنها غير مجدية على الإطلاق. وبذلك فإنه يمكن القول بأن اتجاهات النسبة الغالبة من أعضاء المجالس حول جدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة أكفاء هي اتجاهات إيجابية. كما أن الدراسة لم تسفر عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية — معنوية لهذه الاتجاهات باختلاف نماذج المشروعات العامة التي يعملون بها أو بحسب الوضع الوظيفي لمفردات العينة أو كيفية التعيين بالمجلس أو التفريغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه أو الانتداب للإدارة أو حمل الصفة التنفيذية من

عدمه (انظر مرفق ١ بالملحقات).

ورغبة في قياس القيمة التي تعلقها مفردات العينة على الاعتبارات الواجب أخذها في الاعتبار عند تعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة، فقد طلب من مفردات العينة ترتيب تلك العوامل والاعتبارات ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها بوضع الرقم (١) لأهم تلك العوامل، ورقم (٢) للذي يليه في الأهمية.. وهكذا، حيث جاءت النتائج كما يلي (جدول رقم ٣٣):

جدول رقم (٣٣)

رأي مفردات العينة حول الأهمية النسبية للاعتبارات الواجب مراعاتها عند تعيين رؤساء وأعضاء المجالس

الترتيب	الوسط المرجح*	تكرارات مرجحة	أهمية (٥) ١x	أهمية (٤) ٢x	أهمية (٣) ٣x	أهمية (٢) ٤x	أهمية (١) ٥x	الأوزان النسبية / تكرارات العوامل
٥	٢,٣٦	٢٤٥	١٠	٦٦	١٤	٩	٥	العلاقات والاتصالات الشخصية
٣	٣,٥٠	٥٠٤	٣	١٤	٦١	١٠	٢٦	الصلة الوظيفية بالمشروع العام
١	٤,٤٥	٦٥٨	—	٥	١١	٤٥	٨٧	المهارة الفنية والإدارية
٢	٦,٦٤	٥٢٠	١	١٠	٥٦	٤٩	٢٧	التأهيل الأكاديمي
٤	٢,٤٥	٤٩	٩	٤	١	١	٥	أخرى (الأمانة الوظيفية)

\* كلما ارتفع الوسط المرجح دل ذلك على الارتفاع النسبي لأهمية العنصر.

وإن دل الترتيب السابق الذي بينته مفردات العينة للعوامل والاعتبارات الواجب أخذها في الاعتبار عند تعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة على شيء، فإنها يدل على الحاجة لأن تكون المهارة الفنية والإدارية وكذا التأهيل الأكاديمي في مقدمة هذه العوامل. إذ أنه على حين أن مؤشرات الدراسة في القسم الأول منها قد أظهرت ارتفاع الحالة التعليمية لمفردات العينة بصفة عامة (وإن كان هناك تفاوت محدود فيما بين نماذج المشروعات العامة)، فإنها من ناحية أخرى قد أظهرت أن الأغلبية العظمى من مفردات العينة ليس لديها خبرة سابقة في الشؤون الفنية والإدارية للمشروع العام الذي تقوم برئاسته أو إدارته حالياً، ومن ثم قيامها بإدارة مشروعات عامة ووضع أهدافها وسياساتها الداخلية دون أن يتوافر لديها خبرات فنية وإدارية سابقة في الشؤون والقضايا الداخلية لها. كما تظهر أيضاً النتائج السابقة

تراجع اعتبار الصلة الوظيفية بالمشروع العام ليأخذ مرتبة ثالثة بعد المهارة الفنية والإدارية والتأهيل العملي، يلي ذلك اعتبار الأمانة الوظيفية في المرتبة الرابعة، ثم اعتبار العلاقات والاتصالات الشخصية الذي احتل المركز الأخير.

كما أن الدراسة لم تظهر بشكل قاطع أن الأهمية النسبية لهذه العوامل والاعتبارات تختلف لدى مفردات لعينة باختلاف نماذج المشروعات العامة التي تعمل بها. حيث انتهت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية للأهمية النسبية لتلك العوامل والاعتبارات باختلاف نماذج المشروعات العامة الثلاثة العاملة بدولة الكويت، وذلك فيما عدا الصلة الوظيفية بالمشروع العام حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية للأهمية النسبية لهذا الاعتبار فيما بين نماذج المشروعات العامة الثلاثة.

كما أن الدراسة لم تسفر عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية للأهمية النسبية لهذه العوامل والاعتبارات باختلاف الوضع الوظيفي للأعضاء أو التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه أو الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه (راجع مرفق ١ بالملحقات).

#### ١ / ٢ - أسلوب اختيار وتعيين العضو المنتدب أو المدير التنفيذي:

يلعب العضو المنتدب أو المدير التنفيذي أهم الأدوار في إنجاح المشروعات العامة أو إفشالها وفي تحقيق الأهداف التي أنشئت المشروعات العامة من أجلها، حيث يعتبر العضو المنتدب أو المدير التنفيذي حلقة وصل هامة بين جماعة مجلس الإدارة وجماعة الجهاز الإداري والتنفيذي للمشروع العام نظرا لتمتعه بعضوية الجماعتين. فهو من ناحية يشترك عن قرب مع زملائه أعضاء المجلس في وضع ورسم السياسات والأهداف، ومن ناحية أخرى يقوم كرئيس للجهاز الإداري والتنفيذي بشرح وتنفيذ توجيهات المجلس وقيادة العمل التنفيذي بالمشروع العام من أجل تحقيق تلك الأهداف. ولذا كان من المفيد أن تقف الدراسة على جدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين الأعضاء المنتدبين أو المديرين التنفيذيين الأكفاء، وعن مدى تطابق أو تباين الأوضاع القانونية المتعلقة باختيار وتعيين الأعضاء المنتدبين أو المديرين التنفيذيين مع واقع الممارسات الفعلية.

وبسؤال مفردات العينة، عن السلطة المختصة قانونا باختيار وتعيين المدير التنفيذي أو العضو المنتدب، أظهرت النتائج التوزيع التالي لمفردات العينة (جدول رقم ٣٤):

جدول رقم (٣٤)  
السلطة المختصة قانونا باختيار وتعيين الأعضاء المنتدبين أو المديرين  
التنفيذيين بحسب نماذج المشاريع العامة

الإجمالي	الشركات المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات وهيئات العامة المستقلة		نماذج المشروعات العامة	السلطة المختصة قانونا
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
٢,٠	٣	—	—	—	—	٧,٧	٣	سلطة عليا فوق رئاسة مجلس الوزراء
٥,٩	٩	—	—	—	—	٢٣,١	٩	رئاسة مجلس الوزراء
٣١,٦	٤٨	٢١,٨	١٩	٤٢,٣	١١	٤٦,٢	١٨	الوزير المختص
٥٢,٦	٨٠	٦٥,٥	٥٧	٥٧,٧	١٥	٢٠,٥	٨	مجلس إدارة المشروع العام الرئيسي
٥,٣	٨٠	٩,٢	٨	—	—	—	—	الجمعية العمومية للمساهمين
٢,٦	٤	٣,٤	٣	—	—	٢,٦	١	لم يبين
١٠٠	١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	المجموع

وتظهر نتائج التوزيع المجمع لمفردات العينة أن مجلس إدارة المشروع العام كسلطة مختصة قانونا باختيار وتعيين العضو المنتدب أو المدير التنفيذي قد شكل أعلى تكرار بين مفردات العينة (٨٠ مفردة) بما يشكل ٥٢,٦ % من المفردات، وتلي ذلك الوزير المختص (٤٨ مفردة) بما يعادل ٣١,٦ % من المفردات. أما الجهات الأخرى فقد أظهرت نسبة منخفضة، رئاسة مجلس الوزراء ٩,٢ %، الجمعية العمومية للمساهمين ٥,٣ %، رئيس الدولة ٢,٦ %.

وبسؤال مفردات العينة عن السلطة الفعلية التي قامت باختيار وتعيين المدير التنفيذي أو العضو المنتدب للمشروع العام الذي يرأسه أو يشارك في إدارته، أظهرت نتائج الدراسة التوزيع التالي لمفردات العينة (جدول رقم ٣٥).

هذا، وقد توصلت الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى وجود علاقة طردية بين متغير السلطة المختصة قانونا باختيار وتعيين الأعضاء المنتدبين أو المديرين التنفيذيين ومتغير السلطة الفعلية التي قامت بالاختيار والتعيين، وإن كانت العلاقة ليست تامة (معامل ارتباط ٧٩٣٨,٠ بمعنوية ٠,٠) لوجود بعض التباينات والاختلافات. ذلك أنه بمقارنة نتائج التوزيع المجمع لمفردات العينة فيما يتعلق بالسلطة المختصة قانونا باختيار وتعيين المدير التنفيذي أو

جدول رقم (٣٥)

السلطة الفعلية التي قامت باختيار وتعيين الأعضاء المنتدبين أو المديرين التنفيذيين

الإجمالي		الشركات المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		نماذج المشروعات العامة
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	السلطة الفعلية
٢,٠	٣	—	—	—	—	٧,٧	٣	سلطة عليا فوق رئاسة مجلس الوزراء
٢,٦	٤	—	—	—	—	١٠,٣	٤	رئاسة مجلس الوزراء
٣٩,٥	٦٠	٣٢,٢	٢٨	٣٨,٥	١٠	٥٦,٤	٢٢	الوزير المختص
٤٩,٣	٧٥	٦٠,٩	٥٣	٥٧,٧	١٥	١٧,٩	٧	مجلس إدارة المشروع العام
٢,٦	٤	٤,٦	٤	—	—	—	—	الرئيسي الجمعية العمومية للمساهمين
٣,٩	٦	٢,٣	٢	٣,٨	١	٧,٧	٣	لم يبين
١٠٠	١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	المجموع

العضو المنتدب، بنتائج التوزيع المجمع لمفردات العينة فيما يتعلق بالسلطة الفعلية التي قامت بالاختيار والتعيين، نجد بعض التباينات فيما بين الأوضاع القانونية والممارسات الفعلية، حيث تمثلت أهم التباينات في العناصر الأربعة الآتية:

تكرارات الأوضاع القانونية	تكرارات الممارسات الفعلية	نسبة التغيير %
٩	٤	٥٥,٦٠ -
٤٨	٦٠	٢٥,٠٠ +
٨٠	٧٥	٦,٢٥ -
٨	٤	٥٠,٠٠ -

ولعل أبرز الفروق التي تظهرها الأرقام، أن تكرارات الوزير المختص كسلطة فعلية وهي ٦٠ مفردة قد زادت عن تكرارات الوزير المختص كسلطة قانونية (٤٨ مفردة) بعدد ١٢ مفردة وبما يعادل نسبة تغيير بالزيادة مقدارها ٢٥٪، وذلك مقابل أن تكرارات رئاسة مجلس الوزراء كسلطة فعلية وهي ٤ مفردات قد انخفضت عن تكرارات رئاسة مجلس الوزراء كسلطة قانونية (٩ مفردات) بعدد خمس مفردات وبما يعادل نسبة تغيير بالنقص مقدارها ٥٥,٦٪، وأن

تكرارات الجمعية العمومية للمساهمين كسلطة فعلية وهي ٤ مفردات قد انخفضت عن تكرارات الجمعية العمومية للمساهمين كسلطة قانونية (٨ مفردات) بعدد أربع مفردات وبما يعادل نسبة تغيير بالنقص مقدارها ٥٠٪، وأن تكرارات مجلس إدارة المشروع العام كسلطة فعلية وهي ٧٥ مفردة قد انخفضت عن تكرارات مجلس إدارة المشروع العام كسلطة قانونية (٨٠ مفردة) بعدد ٥ مفردات وبما يعادل نسبة تغيير بالنقص مقدارها ٦,٢٥٪. وبعبارة أخرى، فإن الأرقام تظهر أن السلطة الفعلية للوزير المختص في اختيار وتعيين المدراء التنفيذيين أو الأعضاء المنتدبين تفوق حدود سلطته القانونية، على حين أن السلطة الفعلية لكل من رئاسة مجلس الوزراء، مجلس إدارة المشروع العام، الجمعية العمومية للمساهمين في هذا الشأن تقل عن حدود السلطات القانونية لكل منها.

وبسؤال مفردات العينة: إلى أي حد تعتقد بجدوى الأسلوب المتبع حالياً في اختيار وتعيين مديرين تنفيذيين أو منتدبين أكفاء، أظهرت النتائج التوزيع التالي لمفردات العينة (جدول رقم ٣٦):

#### جدول رقم (٣٦)

آراء مفردات الدراسة حول جدوى الأسلوب المتبع حالياً في اختيار وتعيين أعضاء منتدبين/ تنفيذيين أكفاء

البيان	المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركات المختلطة		الإجمالي	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
مجدية تماماً	٨	٢٠,٥	٤	١٥,٤	٢٤	٢٧,٦	٣٦	٢٣,٧
مجدية	٢٦	٦٦,٧	٢٢	٨٤,٦	٤٥	٥١,٧	٩٣	٦١,٢
غير مجدية	٤	١٠,٢	—	—	١٣	١٤,٩	١٧	١١,٢
ليست مجدية على الإطلاق	—	—	—	—	١	١,١	١	٠,٧
لم يبين	١	٢,٦	—	—	٤	٤,٦	٥	٣,٣
المجموع	٣٩	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٥٢	١٠٠

ويظهر التوزيع أن ٦١,٢٪ من إجمالي مفردات العينة تعتقد بجدوى الأسلوب المتبع حالياً في اختيار وتعيين الإدارة المنتدبة (أو التنفيذية)، كما أن ما يقرب من ٢٤٪ من مفردات العينة تعتقد بجدواها تماماً. على حين أن ١٧ مفردة وبنسبة ١١,٢٪ من المفردات تعتقد بأنها غير مجدية، ومفردة واحدة تعتقد بعدم جدواها على الإطلاق. ويظهر بذلك أن اتجاهات أعضاء مجالس الإدارة نحو جدوى الأسلوب المتبع حالياً في اختيار وتعيين مديرين تنفيذيين أو منتدبين

أكفيا هي اتجاهات إيجابية. حيث لم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية في تلك التوجهات وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة التي يعملون بها، أو باختلاف كيفية التعيين في المجلس (راجع مرفق ١ بالملحقات). إلا أنه تم التوصل إلى إيجاد علاقة معنوية - إحصائية لآراء مفردات العينة حول جدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين مديرين تنفيذيين أو منتدبين أكفيا وذلك باختلاف وضع العضو من حيث كونه منتدبا للإدارة أو حاملا للصفة التنفيذية من عدمه (راجع مرفق ١ بالملحقات). حيث ظهر أن نسبة الذين يعتقدون بجدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين الإدارة المنتدبة أو التنفيذية تزيد وبشكل ملحوظ بين الأعضاء المنتدبين للإدارة (أو الحاملين للصفة التنفيذية) عن تلك المتعلقة بالأعضاء غير المنتدبين للإدارة أو غير الحاملين للصفة التنفيذية (راجع مرفق ١ بالملحقات، وانظر إلى جدول رقم ٣٧).

#### جدول رقم (٣٧)

جدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين الأعضاء المنتدبين أو التنفيذيين وذلك بحسب وضع الأعضاء من حيث الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه

البيانات	منتدب للإدارة (أو حامل للصفة التنفيذية)		غير منتدب للإدارة (أو غير حامل للصفة التنفيذية)		الإجمالي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
مجدية تماما	٩	٣٩,١	٢٧	٢١,٨	٣٦	٢٤,٥
مجدية	١٣	٥٦,٥	٨٠	٦٤,٥	٩٣	٦٣,٣
غير مجدية	١	٤,٣	١٦	١٢,٩	١٧	١١,٦
ليست مجدية على الإطلاق	-	-	١	,٨	١	٠,٧
المجموع	٢٣	١٠٠	١٢٤	١٠٠	*١٤٧	١٠٠

\* عدد التكرارات يقل عن حجم العينة الكلي لأن هناك خمس مفردات لم تبين.

#### ٣/١ - طبيعة تشكيل أو تكوين مجالس الإدارة للمشروعات العامة:

كان من المفيد أن تقف الدراسة على نمط وطبيعة المجالس المسؤولة عن إدارة المشروعات العامة وتعرف التشكيل والتكوين الحالي لها، ومدى تباين (أو تطابق) هذا التشكيل مع آراء وتوجهات مفردات العينة المتعلقة بأنسب تشكيل أو تكوين لأعضاء المجلس من حيث المحاور الثلاثة الآتية:

١/٣/١ - تشكيل المجلس من أعضاء من داخل أو من خارج المشروع العام.

٢/٣/١ - تشكيل المجلس من أعضاء متفرغين أو غير متفرغين.

٣/٢/١ - شكل الإدارة العليا المنتدبة أو التنفيذية.

١/٣/١ - تشكيل المجلس من أعضاء من داخل أو من خارج المشروع العام:

يختلف نمط وطبيعة مجالس الإدارة باختلاف تشكيل المجالس من حيث ضمها لأعضاء من داخل أو خارج المشروع العام. فنجد المجالس الوظيفية التي عادة ما تتشكل كلها أو أغليبتها من أعضاء متفرغين من كبار العاملين والمتخصصين بداخل المشروع العام، كما نجد مجالس رسم السياسات التي عادة ما تتشكل كلها أو أغليبتها من أعضاء غير متفرغين من خارج الكوادر الإدارية الدائمة بالمشروع العام. فإذا كانت أهم مميزات المجالس الوظيفية هي التخصص والعمل كفريق واحد يتحمل مسؤولية إدارة المشروع العام ككل، فإن أهم ما يعيها استغراق جهد ووقت المجلس بالتفصيلات المتعلقة بأعمال التنفيذ وذلك على حساب اهتمام أقل بأعمال التخطيط ورسم السياسات، الأمر الذي قد تجرد معه جهة السلطة المركزية نفسها مضطرة للقيام به. كما أنه إذا كانت أهم مميزات مجالس رسم السياسات هي النظرة الأكثر شمولاً واتساعاً في معالجة القضايا المختلفة وعند وضع الأهداف والسياسات المتعلقة بالمشروعات العامة، فإن أهم ما يعيها أنها أقل فاعلية من حيث الدارية التخصصية بالعمل وأكثر بعداً عن الواقع الفعلي لمشكلات التنفيذ وأقل حرصاً على واقعية الخطط والأهداف المتعلقة بالمشروعات العامة. كما نجد المجالس المختلطة ذات الطبيعة الوظيفية والتخطيطية التي تضم بشكل متوازن أعضاء متفرغين وغير متفرغين من داخل وخارج المشروع العام، الأمر الذي يحقق التمتع بمزايا كل من المجلسين مع تفادي عيوبهما.

وبسؤال مفردات العينة، عن طبيعة تشكيل أعضاء مجلس الإدارة الذي يقوم برئاسته أو يشارك في عضويته حالياً من حيث تكوينه من أعضاء من داخل أو خارج المشروع العام، أظهرت نتائج الدراسة التوزيع التالي لمفردات العينة (جدول رقم ٣٨):

وتوضح النتائج أن ٦٨ مفردة من بين مفردات العينة الإجمالية تشارك حالياً في عضوية مجالس إدارة تتكون بالكامل من أعضاء من خارج المشروع العام، ويمثل هذا الرقم حوالي ٤٥٪ من مفردات العينة، إضافة إلى عدد ٤١ مفردة بها يشكل ٢٧٪ من بين مفردات العينة تشارك حالياً في عضوية مجالس إدارة أغلبية أعضائها من خارج المشروع العام والأقلية من داخله.



وبعبارة أخرى، فإن ما يقرب من ٧٢٪ من مفردات العينة تشارك حالياً في عضوية مجالس إدارة تتشكل بالكامل أو أغليبتها من أعضاء من خارج المشروع العام. ومن ناحية أخرى، تبين الأرقام أن ١٦ مفردة فقط هي التي تشارك في عضوية مجالس إدارة أغلبية أعضائها من داخل المشروع العام والأقلية من خارجه، ويمثل هذا الرقم ١٠,٥٪ من مفردات العينة. كما تظهر الأرقام أن ٢١ مفردة من مفردات الدراسة بما يشكل ١٣,٨٪ من إجمالي المفردات تشارك حالياً في مجالس إدارة تضم أعضاء من داخل وخارج المشروع العام بشكل متوازن.

#### جدول رقم (٣٨)

تشكيل مجالس الإدارة من حيث تكوينها من أعضاء من داخل أو خارج المشروع العام

البيان	المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركات المختلطة		الإجمالي	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
مجلس إدارة كامل أعضائه من خارج المشروع العام	١٣	٣٣,٣	١٥	٥٧,٧	٤٠	٤٦,٠	٦٨	٤٤,٧
مجلس إدارة كامل أعضائه مديرين من داخل المشروع العام	٥	١٢,٨	٢	٧,٧	٩	١٠,٣	١٦	١٠,٥
مجلس إدارة أغلبية أعضائه مديرون من داخل المشروع العام والأقلية من خارجه	١٥	٣٨,٥	٤	١٥,٤	٢٢	٢٥,٣	٤١	٢٧,٠
مجلس إدارة أقلية أعضائه مديرون من داخل المشروع العام والأغلبية من خارجه	٤	١٠,٣	٣	١١,٥	١٤	١٦,١	٢١	١٣,٨
مجلس إدارة يضم بشكل متوازن أعضاء من الداخل والخارج لم يبين	٢	٥,١	٢	٧,٧	٢	٢,٣	٦	٤,٠
المجموع	٣٩	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٥٢	١٠٠

وتظهر هذه النتائج بجلاء تبني الحكومة لأسلوب مجالس رسم السياسات التي تتشكل كلها أو أغليبتها من أعضاء من خارج الكوادر الإدارية الدائمة العاملة بالمشروعات العامة، حيث أظهرت الأرقام أن حوالي ثلاثة أرباع مفردات العينة تشارك في عضوية مجالس إدارة تتشكل بالكامل أو أغلبية أعضائها من خارج المشروع العام. هذا، ولم تسفر الدراسة عن وجود

فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية في آراء مفردات العينة فيما يتعلق بتشكيل المجلس من حيث تكونه من أعضاء من داخل أو خارج المشروع العام وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة التي يعملون بها أو بحسب متغيرات البحث الأخرى (كيفية التعيين بالمجلس، الانتداب للإدارة أو حمل الصفة التنفيذية من عدمه، التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه) (راجع مرفق ١ بالملحقات).

ويسؤال مفردات العينة، عن ماهو أنسب تشكيل لمجالس الإدارة ترى أنه أكثر ملاءمة لإدارة المشروعات العامة من حيث تكونه من أعضاء من داخل أو خارج المشروع العام، أظهرت النتائج التوزيع التالي لمفردات العينة (جدول رقم ٣٩).

جدول رقم (٣٩)  
آراء مفردات الدراسة حول أنسب تشكيل للمجالس من حيث تكونه من أعضاء من داخل أو خارج المشروع العام

بيان	المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركات المختلطة		الإجمالي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
مجلس إدارة كامل أعضائه من خارج المشروع العام	١١	٢٨,٢	٦	٢٣,١	١٤	١٦,١	٣١	٢٠,٤
مجلس إدارة كامل أعضائه مديرون من داخل المشروع العام	١	٢,٦	١	٣,٨	—	—	٢	١,٣
مجلس إدارة أغلبية أعضائه مديرون من داخل المشروع العام والأقلية من خارجه	٣	٧,٧	١	٣,٨	٦	٦,٩	١٠	٦,٦
مجلس إدارة أقلية أعضائه مديرون من داخل المشروع العام والأغلبية من خارجه	١٠	٢٥,٦	١٢	٤٦,٢	٢١	٢٤,١	٤٣	٢٨,٣
مجلس إدارة يضم بشكل متوازن أعضاء من الداخل والخارج	١١	٢٨,٢	٥	١٩,٢	٢٤	٢٧,٦	٤٠	٢٦,٣
مجلس إدارة يضم بشكل متوازن أعضاء من الداخل والخارج بالإضافة إلى ممثلين منتخبين عن العاملين لم يبين	٢	٥,١	١	٣,٨	١٨	٢٠,٧	٢١	١٣,٨
	١	٢,٦	—	—	٤	٤,٦	٥	٣,٣
المجموع	٣٩	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٥٢	١٠٠

وتظهر المؤشرات السابقة ما يلي:

- بالنسبة للمؤسسات والهيئات العامة، فإن أكثر من نصف مفردات العينة (٨, ٥٣٪) تتمسك بالطابع الحالي لمجالس الإدارة - مجالس رسم السياسات - والتي تتشكل بالكامل أو أغلبية أعضائها من خارج الكوادر الإدارية الدائمة بالمشروع العام، مقابل ٣, ١٠٪ من المفردات تفضل مجالس الإدارة ذات الطابع الوظيفي والتي تتشكل بالكامل أو أغلبية أعضائها من الكوادر الإدارية الدائمة بداخل المشروع العام. أما الذين يؤيدون تشكيل مجالس إدارة ذات طابع تنفيذي وتخطيطي تهتم بقدر متساو بكل من الاعتبارات الوظيفية والتخطيطية فكانت نسبتهم ٣, ٣٣٪، وهو توجه إيجابي يسمح بالاستفادة من مزايا كل من المجلسين مع تفادي عيوبهما.

- بالنسبة للشركات العامة، فإن ما يزيد على ثلثي مفردات العينة (٣, ٦٩٪) تتمسك بالطابع الحالي لمجالس الإدارة وهو مجالس رسم السياسات، مقابل ٦, ٧٪ من المفردات تفضل مجالس الإدارة ذات الطابع الوظيفي. أما الذين يؤيدون تشكيل مجالس إدارة ذات طابع تنفيذي وتخطيطي فكانت نسبتهم ٢٣٪ من بين مفردات العينة.

- بالنسبة للشركات المختلطة، فإن ٢, ٤٠٪ من مفردات العينة تتمسك بالطابع الحالي للمجالس، مقابل ٩, ٦٪ من المفردات تفضل مجالس إدارة ذات الطابع الوظيفي. أما الذين يؤيدون تشكيل مجالس إدارة ذات طابع تنفيذي وتخطيطي فقد بلغت نسبتهم ٣, ٤٨٪.

وبالرغم من التباين في آراء مفردات العينة فيما يتعلق بأنسب تشكيل للمجالس من حيث تكوينها من أعضاء من داخل أو خارج المشروع العام وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة - حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في تلك التوجهات باختلاف نماذج المشروعات العامة (راجع مرفق ١ بالملحقات) - فإن المثير للانتباه من نتائج الجدول السابق هو أن ٢, ٢٨٪، ٢, ١٩٪، ٦, ٢٧٪ من مفردات مجتمع كل من المؤسسات والهيئات العامة المستقلة والشركات العامة والشركات المختلطة على التوالي تؤيد المجالس المتوازنة ذات الطابع التخطيطي والوظيفي، إضافة إلى ١, ٥٪، ٨, ٣٪، ٧, ٢٠٪ من مفردات مجتمع كل من المؤسسات والهيئات العامة المستقلة والشركات العامة والشركات المختلطة على التوالي تؤيد المجالس المتوازنة بالإضافة إلى ممثلين منتخبين عن العاملين.

وتدل هذه النتائج على أن الكثير من أعضاء مجالس الإدارة يشعرون بالحاجة إلى تعديل التشكيل الحالي لأعضاء المجالس لتسمح بتمثيل كل من الكفايات الإدارية بداخل المشروع

العام والكفايات الخارجية بشكل متوازن وبما يحقق التكامل بين الاعتبارات الوظيفية والتخطيطية. هذا، ولم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية في توجهها مفردات العينة فيما يتعلق بأنسب تشكيل للمجالس من حيث تكوينها من أعضاء من داخل أو خارج المشروع العام وذلك باختلاف كيفية التعيين بالمجلس أو باختلاف متغيرات البحث الأخرى (الانتداب للإدارة أو حمل الصفة التنفيذية من عدمه، التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه) (راجع مرفق ١ بالملحقات).

### ١/٣/٢- تشكيل المجالس من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها:

لأجل استكمال المناقشة عن نمط وطبيعة المجالس، تم سؤال مفردات العينة عن طبيعة تشكيل مجلس الإدارة الذي يقوم برئاسته أو يشارك في عضويته حالياً من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائه، حيث أظهرت النتائج التوزيع التالي لمفردات العينة (جدول رقم ٤٠):

جدول رقم (٤٠)

تشكيل مجالس الإدارة من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها

البيان	المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركات المختلطة		الإجمالي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
مجلس كامل أعضائه متفرغون	١	٢,٦	١	٣,٨	—	—	٢	١,٣
مجلس أغلبية أعضائه متفرغون	٤	١٠,٣	—	—	٢	٢,٣	٦	٣,٩
مجلس أقلية أعضائه متفرغون	١٦	٤١,٠	١٠	٣٨,٥	٣٣	٣٧,٩	٥٩	٣٨,٨
مجلس كامل أعضائه غير متفرغين	١٤	٣٥,٩	١٣	٥٠,٠	٣٧	٤٢,٥	٦٤	٤٢,١
مجلس يضم بشكل متوازن أعضاء متفرغين وغير متفرغين	١	٢,٦	—	—	—	—	١	,٧
الرئيس فقط متفرغ وباقي الأعضاء غير متفرغين	—	—	١	٣,٨	١١	١٢,٦	١٢	٧,٩
المدير التنفيذي فقط متفرغ وباقي الأعضاء غير متفرغين	—	—	—	—	٣	٣,٥	٣	٢,٠
لم يبين	٣	٧,٧	١	٣,٨	١	١,٢	٥	٣,٣
المجموع	٣٩	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٥٢	١٠٠

والتوزيع على النحو السابق يظهر بجلاء تبني الحكومة لأسلوب مجالس رسم السياسات التي تشكل بالكامل أو أغلبية أعضائها من أعضاء غير متفرغين ومن خارج الكوادر الإدارية الدائمة للمشروع العام، حيث تظهر الأرقام أن ٨, ٩٠٪ من بين مفردات العينة تشارك حالياً في عضوية مجالس إدارة كامل أعضائها غير متفرغين (١, ٤٢٪) أو الأغلبية من أعضائها غير متفرغين (٧, ٤٨٪)، مقابل ٢, ٥٪ فقط من المفردات تشارك في مجالس إدارة كامل أعضائها (٣, ١٪) أو الأغلبية من أعضائها (٩, ٣٪) متفرغون. أما الذين يشاركون في مجالس إدارة تضم بشكل متوازن أعضاء متفرغين وغير متفرغين فكانت نسبتهم ضعيفة للغاية لم تتعدى ٧, ٠٪. ولكن المثير للانتباه من نتائج الجدول السابق، هو الارتفاع الملحوظ في ظاهرة مجالس الإدارة التي تشكل بالكامل من أعضاء غير متفرغين (١, ٤٢٪) والتي يقوم برئاسة جهازها الإداري والتنفيذي مدير عام ليس عضواً بالمجلس، وهو أمر غير مفضل بصفة عامة، نظراً لأن عدم تمتع المدير العام بالحقوق التي ترتبها العضوية بالمجلس يعني تباعد المسافات بين المجلس وإدارة المشروع وكذا تحجيم دوره كحلقة للوصل Linking Pin بين جماعة أعضاء المجلس وجماعة الجهاز الإداري والتنفيذي نظراً لعدم عضويته بالجماعتين. إذ أن تمتع المدير العام بعضوية المجلس يتيح له من ناحية المشاركة في رسم السياسات والأهداف المتعلقة بالمشروعات العامة والتفاعل بيجابية مع زملائه أعضاء المجلس، ومن ناحية أخرى شرح وتفسير تلك الأهداف والسياسات للجهاز الإداري والتنفيذي التابع له والإشراف بفاعلية على تنفيذ تلك الأهداف والسياسات. كما أن المدير العام الذي لا يتمتع بعضوية المجلس الذي يتولى رئاسة جهازه التنفيذي والإداري قد يصبح أقل التزاماً بالعمل على نجاحه، نظراً لعدم مشاركته الفعلية في رسم السياسات ووضع الأهداف والخطط التي يقع عليه في النهاية عبء تنفيذها.

هذا، وقد توصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لآراء مفردات العينة فيما يتعلق بتشكيل المجالس من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة التي يعملون بها، بينما لم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية للتوجهات السابقة باختلاف كيفية التعيين بالمجلس أو باختلاف متغيرات البحث الأخرى (راجع مرفق ١ بالملحقات).

وبسؤال مفردات العينة، عن ما هو أنسب تشكيل لمجالس الإدارة ترى أنها أكثر ملاءمة لإدارة المشروعات العامة من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها، أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول ٤١):

جدول رقم (٤١)

آراء مفردات الدراسة حول أنسب تشكيل للمجالس من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها

الإجمالي		الشركات المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		البيان
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٣,٩	٦	٣,٤	٣	٣,٩	١	٥,١	٢	مجلس كامل أعضائه متفرغون
١٢,٥	١٩	٩,٢	٨	١٩,٢	٥	١٥,٤	٦	مجلس أغلبية أعضائه متفرغون
٥٢,٦	٨٠	٥٧,٥	٥٠	٥٠,٠	١٣	٤٣,٦	١٧	مجلس أقلية أعضائه متفرغون
٢٢,٤	٣٤	٢١,٨	١٩	١٩,٢	٥	٢٥,٦	١٠	مجلس كامل أعضائه غير متفرغين
٠,٧	١	—	—	—	—	٢,٦	١	مجلس يضم بشكل متوازن أعضاء متفرغين وغير متفرغين
٢,٠	٣	٢,٣	٢	٣,٩	١	—	—	الرئيس فقط متفرغ وياتي الأعضاء غير متفرغين
١,٣	٢	٢,٣	٢	—	—	—	—	المدير التنفيذي فقط متفرغ وياتي الأعضاء غير متفرغين
٤,٦	٧	٣,٤	٢	٣,٩	١	٧,٧	٣	لم يبين
١٠٠	١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	المجموع

وتظهر المؤشرات أن ٧٨,٣% من المفردات تتمسك بالطابع الحالي للمجالس وهو طابع مجالس رسم السياسات والذي يتشكل بالكامل من أعضاء غير متفرغين (٤, ٢٢%) أو أغلبية أعضائها غير متفرغين (٩, ٥٥%)، مقابل ١٦,٤% من المفردات تفضل مجالس إدارة تتشكل بالكامل من أعضاء متفرغين (٩, ٣%) أو أغلبية أعضاؤها متفرغون (٥, ١٢%). أما الذين يؤيدون تشكيل مجالس إدارة تضم بشكل متوازن أعضاء متفرغين وغير متفرغين فكانت نسبته ضئيلة لا تتعدى ٧,٠%. ولعل أهم ما يمكن ملاحظته على المؤشرات السابقة رغبة جانب كبير من مفردات العينة في الاحتفاظ بالأوضاع الحالية. إذ أن المستغرب على هذه النتيجة عدم التأيد للموسس لفكرة المجالس التي تضم بشكل متوازن أعضاء متفرغين وغير متفرغين من خارج وداخل الكوادر الإدارية الدائمة للمشروع العام.

وإذا ثار التساؤل، عما إذا كانت آراء وتوجهات مفردات العينة فيما يتعلق بأنسب تشكيل مجالس إدارة المشروعات العامة من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها يمكن أن يجد تفسيره في تنوع الأشكال التنظيمية المختلفة للمشروعات العامة أو كيفية التعيين بالمجلس أو وضع العضو من حيث الانتداب للإدارة (أو حمله الصفة التنفيذية) من عدمه أو وضع العضو من حيث التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه؟ فإن الدراسة لم تسفر عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية في آراء مفردات العينة فيما يتعلق بأنسب تشكيل مجالس إدارة المشروعات العامة من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة، أو باختلاف متغيرات البحث الأخرى (انظر مرفق ١ بالملحقات).

### ١ / ٣ / ٣ - شكل الإدارة العليا المنتدبة / التنفيذية:

لأجل استكمال الصورة عن تشكيل أو تكوين المجالس لما لها من دور هام في كفاءة فاعلية دور ووظائف المجلس. تم سؤال مفردات العينة عن ما هو شكل الإدارة العليا المنتدبة أو التنفيذية للمشروع العام الذي يرأسه أو يشارك في إدارته حالياً، حيث توزعت إجابات مفردات العينة كالتالي (جدول رقم ٤٢):

وبالنظر في المؤشرات السابقة يتبين لنا ما يلي:

- تشارك ٤٨٪ من مفردات العينة الإجمالية في عضوية مجالس إدارة يجمع رئيس المجلس أو نائبه بين مهام الرئاسة أو النيابة إلى جانب مهام العضو المنتدب (متفرغ كلياً). وذلك على الرغم من وجود بعض المآخذ على هذا التوجه وأفضلية الفصل بين رئاسة المجلس والانتداب للإدارة تجنباً لأن يصبح رؤساء مجالس الإدارة مراكز للقوى أو لاحتكار السلطة، أو أن يقوم رؤساء مجالس الإدارة باستغلال الوضع الرئاسي والانتداب للإدارة في تمرير قراراتهم ورغباتهم، أو أن يكون ذلك مدخلاً لتميع أو تخفيف مسئولية رؤساء مجالس الإدارة تجاه باقي أعضاء المجلس.

- تشارك ٣٤,٩٪ من مفردات العينة الإجمالية في عضوية مجالس إدارة تأخذ الإدارة العليا المنتدبة / التنفيذية شكل عضو منتدب أو مدير عام واحد فقط متفرغ كلياً، قد يجمع بين عضوية المجلس ووضعه كمدير تنفيذي، وقد لا يتمتع بعضوية المجلس حيث تسند إليه فقط رئاسة الجهاز الإداري والتنفيذي للمشروع العام دون التمتع بالحقوق والواجبات التي ترتبها العضوية بالمجلس، مما يعني في تلك الحالة تحجيم دوره كحلقة للوصل بين جماعتين للعمل (مجلس الإدارة والجهاز والإداري والتنفيذي).

- تشارك ١٢,٥٪ من مفردات العينة الإجمالية في عضوية مجالس إدارة تأخذ الإدارة العليا المنتدبة / التنفيذية شكل الرئيس أو نائبه المتفرغ كلياً بالإضافة إلى العضو المنتدب أو المدير العام المتفرغ كلياً. ويعكس هذا الوضع الطبيعية غير المتفرغة لمجالس إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت، حيث لم يزد عدد الأعضاء المتفرغين في مجالس الإدارة عن عضوين فقط في أحسن الحالات (الرئيس أو نائبه بالإضافة إلى العضو المنتدب/ التنفيذي).

جدول رقم (٤٢)

شكل الإدارة العليا المنتدبة/ التنفيذية للمشروعات العامة

الإجمالي		الشركات المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		البيان
تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	
٧٣	٤٨,٠	٤٩	٥٦,٣	١١	٤٢,٣	١٣	٣٣,٣	رئيس أو نائب رئيس مجلس الإدارة وهو في نفس الوقت العضو المنتدب (متفرغ كلياً).
١٩	١٢,٥	٨	٩,٢	٤	١٥,٤	٧	١٧,٩	رئيس أو نائب رئيس مجلس الإدارة (متفرغ كلياً)، بالإضافة إلى العضو المنتدب/ أو المدير العام (متفرغ كلياً).
-	-	-	-	-	-	-	-	رئيس أو نائب رئيس مجلس الإدارة (متفرغ جزئياً)، بالإضافة إلى العضو المنتدب/ أو المدير العام (متفرغ جزئياً).
٥٣	٣٤,٩	٢٦	٢٩,٩	١١	٤٢,٣	١٦	٤١,٠	العضو المنتدب/ أو المدير العام فقط (متفرغ كلياً).
٧	٤,٦	٤	٤,٦	-	-	٣	٧,٧	لم يبين
١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	١٠٠	المجموع

هذا، وقد انتهت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لآراء وتوجهات مفردات العينة فيما يتعلق بشكل الإدارة العليا المنتدبة أو التنفيذية وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة التي يعملون بها أو باختلاف متغيرات البحث الأخرى (راجع مرفق ١ بالملحق).

وبسؤال مفردات العينة عن ما هو أنسب شكل للإدارة العليا المنتدبة / التنفيذية الأكثر



ملاءمة لإدارة المشروعات العامة، أو وضحت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٤٣).

جدول رقم (٤٣)  
أنسب شكل للإدارة العليا المنتدبة/ التنفيذية للمشروعات العامة

الإجمالي		الشركات المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		بيان
نسبة/%	تكرار	نسبة/%	تكرار	نسبة/%	تكرار	نسبة/%	تكرار	
٣٦,٢	٥٥	٣٧,٩	٣٣	٣٨,٥	١٠	٣٠,٨	١٢	رئيس أو نائب رئيس مجلس الإدارة وهو في نفس الوقت العضو المنتدب (متفرغ كلياً).
٢٤,٣	٣٧	٢١,٨	١٩	٣٤,٦	٩	٢٣,١	٩	رئيس أو نائب رئيس مجلس الإدارة (متفرغ كلياً)، بالإضافة إلى العضو المنتدب/ أو المدير العام (متفرغ كلياً).
٤,٦	٧	٣,٤	٣	٧,٧	٢	٥,١	٢	رئيس أو نائب رئيس مجلس الإدارة (متفرغ جزئياً)، بالإضافة إلى العضو المنتدب/ أو المدير العام (متفرغ جزئياً).
٢٥,٠	٣٨	٢٥,٣	٢٢	١٩,٢	٥	٢٨,٢	١١	العضو المنتدب/ أو المدير العام فقط (متفرغ كلياً).
,٧	١	—	—	—	—	٢,٦	١	العضو المنتدب / أو المدير العام فقط (متفرغ جزئياً)
,٧	١	—	—	—	—	٢,٦	١	المدير العام متفرغ كلياً ونائب للمدير العام متفرغ جزئياً لم يبين
٨,٦	١٣	١١,٥	١٠	—	—	٧,٧	٣	
١٠٠	١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	المجموع

ولعل أهم ما يمكن ملاحظته على مؤشرات هذا الجدول بالمقارنة بمؤشرات الجدول السابق (جدول رقم ٤٢) المتعلق بالشكل الحالي للإدارة العليا المنتدبة/ التنفيذية، هو أن تكرارات رئيس مجلس الإدارة المتفرغ كلياً وهو في نفس الوقت العضو المنتدب كأنسب شكل للإدارة العليا المنتدبة أو التنفيذية (٥٥ مفردة) قد انخفضت عن تلك التكرارات المتعلقة بالتشكيلة الحالية (٧٣ مفردة) بعدد ١٨ مفردة وبما يعادل نسبة تغيير بالنقص مقدارها ٢٤,٧٪.

وهو مطلب يبدو أنه في الطريق الصحيح تفاديا للمحاذير التي قد تنتج عن قيام رئيس مجلس الإدارة بجمع مهام الرئاسة إلى جانب مهام العضو المنتدب. وبما يؤكد هذا التوجه الواضح لدى مفردات العينة نحو الفصل بين رئاسة المجلس والانتداب للإدارة، ما تظهره الأرقام من أن تكرارات رئيس مجلس الإدارة أو نائبه المتفرغ كلياً بالإضافة إلى العضو المنتدب أو المدير العام المتفرغ كلياً كأنسب شكل للإدارة العليا المنتدبة أو التنفيذية (٣٧ مفردة) قد زادت عن تلك التكرارات المتعلقة بالتشكيلة الحالية (١٩ مفردة) بعدد ١٨ مفردة وبما يعادل نسبة تغيير بالزيادة مقدارها ٧,٩٤٪. كما تظهر الأرقام أن تكرارات العضو المنتدب أو المدير العام فقط المتفرغ كلياً كأنسب شكل للإدارة العليا المنتدبة أو التنفيذية (٣٨ مفردة) قد انخفضت عن تلك التكرارات المتعلقة بالتشكيلة الحالية (٥٣ مفردة) بعدد ١٥ مفردة وبما يعادل نسبة تغيير بالنقص مقدارها ٣,٢٨٪. فإذا ثار التساؤل، عما إذا كان لاختلاف نماذج المشروعات العامة التي تعمل بها مفردات العينة أو كيفية التعيين بالمجلس أو وضع الأعضاء من حيث الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه أو التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه تأثير على آراء وتوجهات مفردات العينة؟ فإن الدراسة لم تتوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية في آراء مفردات العينة حول أنسب شكل للإدارة العليا المنتدبة أو التنفيذية باختلاف أي من هذه المتغيرات (راجع مرفق ١ بالملحقات).

#### ١ / ٤ - حجم العضوية بمجالس الإدارة:

لا يوجد إتفاق حول حجم العضوية الأمثل لمجالس الإدارة للمشروعات العامة. إذ أن ذلك يتوقف على طبيعة المشروع ذاته وعلى حجم وتعدد عملياته وأنشطته. ومع ذلك، فإنه يمكن القول بأن الحجم الأمثل لمجالس إدارة المشروعات العامة يفترض من ناحية أن يتسع ليسمح بتمثيل كافة الفئات والجهات التي تربطها صلات واهتمامات بالمشروع نفسه والتعبير عنها. ومن ناحية أخرى، فإن الحجم الأمثل للمجلس يفترض أن يكون محدوداً بالشكل الذي يسمح بتناول الموضوعات داخل المجلس بعمق وموضوعية وضمن الوقت المحدد دون الدخول في مناقشات طويلة جانبية أو سطحية.

وبالنسبة للوضع في دول الكويت، فقد حدد القانون رقم ١٥ لسنة ١٩٦٠ الخاص بالشركات التجارية وتعديلاته (مادة ١٣٨ + مادة ١٤٢) حجم العضوية في مجالس إدارة الشركات العامة والمختلطة بألا يقل عن ثلاثة أعضاء ودون تحديد حد أقصى لأعضائه. أما بالنسبة للمؤسسات والهيئات العامة المستقلة، فقد أخذ المشرع الكويتي بأسلوب اختلاف النمط

حيث تأخذ مجالس إدارة المؤسسات والهيئات العامة المستقلة أحجام عضوية مختلفة بحسب طبيعة كل مشروع وأنشطته.

وبسؤال مفردات العينة عن ما هو حجم عضوية المجالس التي يشاركون في إدارتها حالياً، أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٤٤).  
جدول رقم (٤٤)  
حجم عضوية مجالس الإدارة

بيان		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركات المختلطة		الإجمالي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	
٣-٥ أفراد	٥	١٢,٨	٩	٣٤,٦	١٤	١٦,١	٢٨	١٨,٤	
٥-٧ أفراد	٦	١٥,٤	١٥	٥٧,٧	٤٧	٥٤,٠	٦٨	٤٤,٧	
٩-٧ أفراد	١٣	٣٣,٣	١	٣,٨	٢٣	٢٦,٤	٣٧	٢٤,٣	
٩-١١ فرد	٩	٢٣,١	—	—	٢	٢,٣	١١	٧,٢	
١١-١٣ فرد	٤	١٠,٣	—	—	—	—	٤	٢,٦	
أكثر من ١٣ فرد لم يبين	—	—	—	—	—	—	—	—	
	٢	٥,١	١	٣,٨	١	١,١	٤	٢,٦	
المجموع	٣٩	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٥٢	١٠٠	

ويظهر التوزيع السابق أن حوالي ٤٥٪ من مفردات العينة الإجمالية تقع في فئة حجم عضوية ما بين ٥-٧ أفراد، تلي ذلك حوالي ٢٥٪ من المفردات تقع في فئة حجم عضوية ما بين ٧-٩ أفراد، ثم ١٨,٤٪ من المفردات تقع في فئة حجم عضوية ما بين ٣-٥ أفراد. أما فئات حجم العضوية الأخرى فقد أظهرت نسباً منخفضة، فئة حجم عضوية ما بين ٩-١١ فرد حيث شكلت ما يعادل ٧,٢٪، فئة حجم عضوية ما بين ١١-١٣ فرد حيث شكلت ما يعادل ٢,٦٪. كما تظهر المؤشرات وجود تباينات في أحجام عضوية المجالس باختلاف نماذج المشروعات العامة حيث تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية في حجم عضوية المجالس فيما بين نماذج المشروعات العامة (راجع مرافق ١ بالملاحقات)، حيث نجد:

- بالنسبة للمؤسسات والهيئات العامة، فإن حوالي ٢,٢٨٪ من مفردات العينة تقع في فئة حجة عضوية ما بين ٣-٧ أفراد، وأن ٥٦,٤٪ من المفردات تقع في فئة حجم عضوية ما بين ١١-٧ فرد، إضافة إلى ١٠,٣٪ من المفردات تقع في فئة حجم عضوية ما بين ١١-١٣ فرد.

- بالنسبة للشركات العامة، فإن ٩٢,٣٪ من مفردات العينة تقع في فئة حجم عضوية ما بين ٧-٣ أفراد، وأن ٣,٨٪ فقط من المفردات تقع في فئة حجم عضوية ما بين ٩-٧ أفراد.  
- بالنسبة للشركات المختلطة، فإن ٧٠,١٪ من المفردات تقع في فئة حجم عضوية ما بين ٧-٣ أفراد، وأن ٢٨,٧٪ من المفردات تقع في فئة حجم عضوية ما بين ١١-٧ فرد.  
ويسؤال مفردات العينة، عن ما هو حجم العضوية الأمثل لمجالس الإدارة من وجهة نظرهم، توزعت النتائج كما يلي (جدول رقم ٤٥).

جدول رقم (٤٥)

توجهات مفردات العينة نحو حجم العضوية الأمثل للمجالس

بيان	المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركات المختلطة		الإجمالي	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
٥-٣ أفراد	١	٢,٦	٦	٢٣,١	١٠	١١,٥	١٧	١١,٢
٧-٥ أفراد	١١	٢٨,٢	١٦	٦١,٥	٤٩	٥٦,٣	٧٦	٥٠,٠
٩-٧ أفراد	١٩	٤٨,٧	٤	١٥,٤	٢١	٢٤,١	٤٤	٢٨,٩
١١-٩ فرد	٤	١٠,٣	-	-	٣	٣,٤	٧	٤,٦
١٣-١١ فرد	١	٢,٦	-	-	-	-	١	٠,٧
أكثر من ١٣ فرد	٢	٥,١	-	-	-	-	٢	١,٣
لم يبين	١	٢,٦	-	-	٤	٤,٦	٥	٣,٣
المجموع	٣٩	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٥٢	١٠٠

وتظهر المؤشرات السابقة ما يلي:

- بالنسبة للمؤسسات والهيئات العامة المستقلة، فإن ٣٠,٨٪ من مفردات العينة تفضل فئة حجم عضوية ما بين ٧-٣ أفراد، وأن ٥٩٪ من المفردات تفضل فئة حجم عضوية ما بين ١١-٧ فرد، وأن ٢,٦٪ من المفردات تفضل فئة حجم عضوية ما بين ١٣-١١ فرد، إضافة إلى ٥,١٪ من المفردات تفضل فئة حجم عضوية أكثر من ١٣ فرد.

- بالنسبة للشركات العامة، فإن ٨٤,٦٪ من مفردات العينة تفضل فئة حجم عضوية ما بين ٧-٣ أفراد، مقابل ١٥,٤٪ من المفردات تفضل فئة حجم عضوية ما بين ٩-٧ أفراد.

- بالنسبة للشركات المختلطة، فإن ٦٧,٨٪ من مفردات العينة تفضل فئة حجم عضوية

ما بين ٧-٣ أفراد، مقابل ٥, ٢٧٪ من المفردات تفضل فئة حجم عضوية ما بين ٧-١١ فرد.

ويظهر من المؤشرات السابقة وجود اختلافات وتباينات في توجهات مفردات العينة فيما يتعلق بحجم العضوية الأمثل للمجالس وذلك بحسب نماذج المشروعات العامة التي يعملون بها، حيث استدللت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية في تلك التوجهات فيما بين النماذج الثلاثة للمشروعات العامة (راجع مرفق ١ بالملحقات). ومع ذلك، فإن المؤشرات تظهر توجهها عاما لدى مفردات العينة الإجمالية لتفضيل أحجام عضوية فئة ٥-٧ أفراد وفئة ٧-٩ أفراد. ودليل ذلك أن تكرارات فئة حجم عضوية ٥-٧ أفراد كحجم عضوية أمثل (٧٦ مفردة) قد زادت عن تلك التكرارات المتعلقة بحجم العضوية الحالي (٦٨ مفردة) بعدد ٨ مفردات وبما يمثل نسبة تغيير بالزيادة مقدارها ٨, ١١٪، كما أن تكرارات فئة حجم عضوية ٧-٩ أفراد كحجم عضوية أمثل (٤٤ مفردة) قد زادت عن تلك التكرارات المتعلقة بحجم العضوية الحالي (٣٧ مفردة) بعدد ٧ مفردات وبما يمثل نسبة تغيير بالزيادة مقدارها ٩, ١٨٪. وذلك مقابل أن تكرارات فئة حجم عضوية ٣-٥ أفراد كحجم أمثل (١٧ مفردة) قد انخفضت عن تلك التكرارات المتعلقة بحجم العضوية الحالي (٢٨ مفردة) بعدد ١١ مفردة وبما يعادل نسبة تغيير بالنقص مقدارها ٣, ٣٩٪، وأن تكرارات فئة حجم عضوية ٩-١١ فرد كحجم أمثل (٧ مفردات) قد انخفضت عن تلك التكرارات المتعلقة بالوضع الحالي لحجم العضوية (١١ مفردة) بعدد ٤ مفردات وبما يعادل نسبة تغيير بالنقص مقدارها ٤, ٣٦٪. ونفس الشيء يمكن ملاحظته بالنسبة لحجم العضوية فئة ١١ - ١٣ فرد حيث انخفضت تكرارات الوضع الأمثل عن الوضع الحالي بما يعادل نسبة تغيير بالنقص مقدارها ٧٥٪. وبالرغم من هذا التوجه الواضح لدى مفردات العينة الإجمالية نحو تفضيل أحجام عضوية فئات ٥-٧ أفراد و ٧-٩ أفراد، مقابل توجه عكسي نحو أحجام عضوية فئات ٣-٥ أفراد، ٩-١١ فرد، ١٣-١١ فرد، فإن هناك مفردتين وبما يعادل ٣, ١٪ من مفردات العينة تسير في عكس هذا التوجه العام حيث تفضل مجالس إدارة ذات حجم عضوية أكثر من ١٣ فردا.

#### ١ / ٥- مدة العضوية بمجالس الإدارة وتجديدها:

لا يوجد إتفاق حول عدد السنوات التي يمكن اعتبارها المدى الزمني الأمثل لمدة العضوية بمجالس الإدارة. حيث إن ذلك من ناحية يتوقف على مستوى أداء وفعالية أعضاء المجالس، ومن ناحية أخرى على مدى توافر بدلاء أكفيا قادرين على تحمل مسئولية وأمانة إدارة المشروعات العامة. ومع ذلك، فإنه يمكن القول بأن المدى الزمني الأمثل لمدة العضوية

بمجالس إدارة المشروعات العامة يفترض من ناحية أن يسمح باستقرار المجلس وفعاليته وتنمية خبرات وقدرات أعضائه. ومن ناحية أخرى، لا يكون مدعاة إلى الجمود وعدم التغيير أو أن يكون مدعاة لنمو مراكز القوى والنزعة للتحكم والسيطرة.

وبسؤال مفردات العينة عن مدة العضوية بمجلس الإدارة التي ترى أنها أكثر ملاءمة لإدارة المشروع العام الذي ترأسه أو تشارك في إدارته، أظهرت النتائج التوزيع التالي لمفردات العينة (جدول رقم ٤٦):

#### جدول رقم (٤٦)

توجهات مفردات العينة نحو أنسب مدى زمني لمدة العضوية

بيان	المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركات المختلطة		الإجمالي
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	
سنة إلى سنتين	٢	٥,١	١	٣,٨	٥	٥,٧	٨
ثلاث إلى أربع سنوات	٣٠	٧٦,٩	٢٢	٨٤,٦	٧١	٨١,٦	١٢٣
خمس إلى ست سنوات	٦	١٥,٤	٢	٧,٧	٦	٦,٩	١٤
أكثر من ست سنوات	١	٢,٦	١	٣,٨	١	١,١	٣
لم يبين	—	—	—	—	٤	٤,٦	٤
المجموع	٣٩	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٥٢

وتظهر الأرقام أن النسبة الغالبة (٨٠,٩%) من مفردات العينة الإجمالية ترى المدى الزمني من ثلاث إلى أربع سنوات هو أنسب مدة لعضوية مجالس الإدارة، تلي ذلك ٩,٢% من المفردات ترى المدى الزمني من خمس إلى ست سنوات هو أنسب مدة لعضوية المجالس. وبعبارة أخرى، فإن ٩٠,١% من المفردات تفضل مجلس إدارة مدته تتراوح من ثلاث إلى ست سنوات. حيث لم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لتوجهات مفردات العينة فيما يتعلق بأنسب مدى زمني لمدة العضوية وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة (راجع مرفق ١ بالملحقات).

وجدير بالإشارة أن القانون رقم ١٥ لسنة ١٩٦٠ وتعديلاته الخاص بالشركات التجارية (مادة ١٣٨ + مادة ١٤٢) قد حدد مدة العضوية بمجالس إدارة الشركات العامة والمختلطة بالأكثر على ثلاث سنوات قابلة للتجديد ودون وضع حدود قصوى لعدد مرات

تجديد مدد العضوية. ونفس الشيء يمكن ملاحظته بالنسبة للمؤسسات والهيئات العامة المستقلة، فقد حدد المشرع الكويتي مدة العضوية في أغلب المجالس بثلاث سنوات قابلة للتجديد ودون وضع حدود قصوى لعدد مرات تجديد مدد العضوية (مثل الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية، بنك التسليف والادخار، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، بيت الزكاة.. الخ)، وذلك ما عدا بعض المؤسسات والهيئات العامة المستقلة التي حددت مدة العضوية في مجالس إدارتها بأكثر من ثلاث سنوات (مثل معهد الكويت للأبحاث العلمية الذي حددت مدة عضوية المجلس بأربع سنوات قابلة للتجديد). الأمر الذي يشير إلى بعض التناقض، فمن ناحية حرص المشرع الكويتي على عدم إطالة مدة العضوية بتجديدها بثلاث سنوات أو أربع سنوات، ومن ناحية أخرى تم إهدار الحكمة التي وراء عدم إطالة مدة العضوية بأكثر من اللازم وذلك بعدم وضع حدود قصوى لعدد مرات التجديد والسماح بتجديد العضوية تجديدا مطلقا.

ولسنا فقط الذي يدرك ما يمكن أن يترتب على هذا الوضع من آثار سلبية على فاعلية مجالس الإدارة وما يمكن أن يؤدي إليه تجديد مدة العضوية تجديدا مستمرا من نزعة التحكم والسيطرة وانتشار الفساد الإداري، فقد استشعرت الهيئة العامة للاستثمار بالآثار السلبية لهذا الوضع بالنسبة للشركات العامة والمختلطة حيث أوصت اللجنة التنفيذية لمجلس إدارة الهيئة في عام ١٩٩٢ بأن يكون تجديد مدة العضوية بالنسبة لأعضاء مجالس الإدارة غير المتفرغين بحد أقصى دورتين (٦ سنوات)، وبأن يكون تجديد مدة العضوية بالنسبة لأعضاء مجالس الإدارة المتفرغين والمتدربين للإدارة بحد أقصى ثلاث دورات (٩ سنوات). والسؤال الآن، هل تم (أو سيتم) مراعاة تطبيق ما جاء بتلك التوصية عند تجديد مدة عضوية أعضاء مجالس إدارة الشركات العامة والمختلطة، أم هي مجرد توصية غير ملزمة قانونا؟

وفي ضوء الخلفية السابقة، تم سؤال مفردات العينة عن القواعد المطبقة على مدة العضوية في مجلس الإدارة الذي يقوم برئاسته أو يشارك في إدارته، حيث أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٤٧):

ولعل أهم ما يسترعي الانتباه تجاه هذه المؤشرات، هو الارتفاع النسبي في عدد مفردات العينة الإجمالية التي ذكرت بأن القاعدة المطبقة على مدة العضوية في مجلس الإدارة الذي يقوم برئاسته أو يشارك في إدارته هي قاعدة عدم التجديد المطلق لمدة العضوية بوضع حدود قصوى لها، حيث بلغت ٤٢ مفردة وبها يعادل ٦, ٢٧٪ من المفردات، وذلك على الرغم من أن المشرع

الكويتي لم يراع - في معظم الحالات - وضع حدود قصوى لعدد مرات تجديد مدة العضوية. وقد يجد ذلك تفسيره في تأثير مفردات العينة - خاصة أعضاء مجالس إدارة الشركات العامة والمختلطة - بتوصية الهيئة العامة للاستثمار بوضع حدود قصوى لعدد مرات تجديد مدة العضوية. كما تظهر المؤشرات أيضا ارتفاعا ملحوظا في عدد المفردات التي ذكرت بأن القاعدة المطبقة على مدة العضوية في مجلس الإدارة الذي تقوم برئاسته أو تشارك في إدارته هي قاعدة التجديد المطلق لمدة العضوية ودون وضع حدود قصوى لها، حيث بلغت ٦٦ مفردة وبها يشكل حوالي ٤٤٪ من مفردات العينة. إضافة إلى أن هناك ١٨ مفردة وبها يعادل ١١,٨٪ من المفردات ذكرت أنه لا توجد قواعد مطبقة حيث إن التجديد بحسب الكفاءة والأداء والربحية، وهو ما قد يعني - في حالة غياب معايير واضحة لتقييم أداء أعضاء المجالس - التجديد المطلق لمدة العضوية ودون وضع حدود قصوى لها. الأمر الذي يدعو إلى التوصية بتدعيم مبادرة هيئة الاستثمار المتعلقة بوضع حدود قصوى لعدد مرات تجديد مدة العضوية وجعل هذه التوصية ملزمة قانونا ليس فقط بالنسبة للشركات العامة والمختلطة، بل أيضا بالنسبة للمؤسسات والهيئات العامة المستقلة.

#### جدول رقم (٤٧)

#### القواعد المطبقة على مدة العضوية في مجالس الإدارة

بيان	المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		الشركات العامة		الشركات المختلطة		الإجمالي	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
قاعدة عدم التجديد المطلق لمدة العضوية بوضع حدود قصوى لها.	٨	٢٠,٥	١٠	٣٨,٥	٢٤	٢٧,٦	٤٢	٢٧,٦
قاعدة التجديد المطلق لمدة العضوية وبدون وضع حدود قصوى لها.	٢١	٥٣,٨	٩	٣٤,٦	٣٦	٤١,٤	٦٦	٤٣,٤
أخرى (لا توجد قواعد مطبقة حيث إن التجديد بحسب الكفاءة والأداء والربحية).	٢	٥,١	١	٣,٨	١٥	١٧,٢	١٨	١١,٨
لم يبين	٨	٢٠,٥	٦	٢٣,١	١٢	١٣,٨	٢٦	١٧,١
الإجمالي	٣٩	١٠٠	٢٦	١٠٠	٨٧	١٠٠	١٥٢	١٠٠



هذا، ولم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية – معنوية لآراء مفردات العينة حول القواعد المطبقة على مدى العضوية وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة التي يعملون بها، أو باختلاف متغيرات البحث الأخرى (راجع مرفق ١ بالملحقات).

وبسؤال مفردات العينة، عن ما هي أنسب القواعد التي يرونها بشأن مدة العضوية بمجالس الإدارة، أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٤٨).

#### جدول رقم (٤٨)

توجهات مفردات العينة نحو أنسب القواعد على مدة العضوية بمجالس الإدارة

الإجمالي		الشركات المختلطة		الشركات العامة		المؤسسات والهيئات العامة المستقلة		بيان
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٣٧,٥	٥٧	٣٣,٣	٢٩	٥٣,٨	١٤	٣٥,٩	١٤	قاعدة عدم التجديد المطلق لمدة العضوية بوضع حدود قصوى لها.
٢٨,٣	٤٣	٢٥,٣	٢٢	١٩,٢	٥	٤١,٠	١٦	قاعدة التجديد المطلق لمدة العضوية وبدون وضع حدود قصوى لها.
١٧,١	٢٦	٢٦,٤	٢٣	٣,٨	١	٥,١	٢	عدم وضع قواعد والتجديد بحسب الكفاءة والأداء والربحية.
٢,٦	٤	٢,٣	٢	—	—	٥,١	٢	قاعدة التجديد لمدة ثلاث دورات ويحد أقصى ٩ سنوات.
,٧	١	—	—	—	—	٢,٦	١	قاعدة التجديد لمدة دورتين ويحد أقصى ٦ سنوات.
,٧	١	١,١	١	—	—	—	—	قاعدة التجديد لمدة دورتين ويحد أقصى ٨ سنوات.
١,٣	٢	—	—	٣,٨	١	٢,٦	١	قاعدة التجديد لمدة دورة واحدة فقط.
١١,٨	١٨	١١,١٥	١٠	١٩,٢	٥	٧,٧	٣	لم يبين
١٠٠	١٥٢	١٠٠	٨٧	١٠٠	٢٦	١٠٠	٣٩	المجموع

ويظهر من المؤشرات السابقة وجود اختلافات وتباينات في آراء مفردات العينة فيما يتعلق بأنسب القواعد التي يرونها بشأن مدة العضوية بالمجالس وذلك بحسب نماذج المشروعات العامة التي يعملون بها، حيث أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية – معنوية في تلك التوجهات فيما بين نماذج المشروعات العامة الثلاثة (راجع مرفق ١ بالملحقات).

ومع ذلك، فإن الأرقام تظهر أن هناك توجها عاما لدى نسبة كبيرة نسبيا من مفردات العينة الإجمالية (٨, ٤٢٪) نحو وضع حدود قصوى على عدد مرات تجديد مدة العضوية، مقابل تمسك ٣, ٢٨٪ من المفردات باستمرار الأوضاع الحالية وعدم وضع حدود قصوى على مرات تجديد مدة العضوية. بالإضافة إلى أن ١, ١٧٪ من بين المفردات ترى عدم وضع أية قواعد والتجديد بحسب الكفاءة والأداء والربحية، وهو ما قد يعني ضمنا - في ظل عدم وجود معايير واضحة لتقييم أداء أعضاء المجالس - التجديد المطلق لمدة العضوية بدون وضع حدود قصوى لها.

### ثالثا: الخلاصة والنتائج والتوصيات

نقدم فيما يلي عرضا لأهم النتائج والتوصيات الرئيسية التي خلصت إليها الدراسة، مكتفين بالإشارة إلى هذه النتائج وما يرتبط بها من توصيات دون العودة إلى تحليلها أو بيان أوجه معالجتها، حيث تم ذلك عند مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في صلب الدراسة. ونورد هذه النتائج والتوصيات الرئيسية مبوبة وموجزة وفقا لما يلي:

#### أولا: حول الخصائص والسمات العامة لمفردات العينة:

- يعمل ٢, ٥٧٪ من مفردات العينة في شركات مختلطة تمتلكها الدولة ملكية جزئية بحصة لا تقل عن ٥٠٪ من أسائها، وتعمل ١, ١٧٪ من المفردات في شركات عامة مملوكة ملكية كاملة للدولة، كما تعمل حوالي ربع مفردات العينة (٧, ٢٥٪) في مؤسسات وهيئات عامة مستقلة.

- جميع أعضاء مجالس الإدارة للمشروعات العامة في مفردات العينة يحملون الجنسية الكويتية، وهو وضع طبيعي ومتوقع.

- ٢, ٨٤٪ من مفردات العينة غير منتدبين للإدارة (أو غير حاملين للصفة التنفيذية) وغير متفرغين للعمل بداخل المشروعات العامة، على حين أن ٨, ١٥٪ من المفردات منتدبون للإدارة (أو يحملون للصفة التنفيذية) ومتفرغون للعمل بداخل المشروع العام.

- ٤, ٨٣٪ من مفردات العينة التي أوضحت آراءها معينون من قبل الحكومة، على حين أن ٦, ١٦٪ من المفردات منتخبة من قبل مساهمي القطاع الخاص وذلك في حالة الشركات المختلطة فقط. ولعل ارتفاع نسبة المعينين من قبل الحكومة يجد تفسيره في كون الحكومة هي التي

تقوم بتعيين كامل أعضاء مجالس إدارة المؤسسات والهيئات العامة المستقلة وكذلك كامل أعضاء مجالس إدارة الشركات العامة المملوكة للدولة ملكية كاملة، بالإضافة إلى قيامها بتعيين الأغلبية من أعضاء مجالس إدارة الشركات المختلطة التي تملكها الدولة ملكية جزئية بحصة لا تقل عن ٥٠٪ من رأس المال.

- تقع ١، ١٧٪ من مفردات العينة في فئة رؤساء مجالس الإدارة (أكثر من نصف هؤلاء منتدبون للإدارة)، ٢، ١٣٪ في فئة نائب رئيس مجلس الإدارة، ٨، ٦٩٪ في فئة عضو مجلس الإدارة (ما يقرب من عشرين منتدبون للإدارة أو يحملون الصفة التنفيذية).

- مساهمة المرأة الكويتية في مجالس إدارة المشروعات العامة شبه معدومة، فمن إجمالي مفردات العينة البالغة ١٥٢ مفردة لم تشارك في عضوية مجالس الإدارة إلا امرأة واحدة وبنسبة ٧٪، من إجمالي المفردات. وإن دلت هذه النتيجة على شيء فإنها تظهر أهمية إعطاء المرأة الكويتية دوراً أكبر في إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت حيث إن المساهمة الحالية للمرأة الكويتية لا تتناسب بالمرّة مع التطور في وضع المرأة التعليمي ولا مع حجم مساهمتها في قوة العمل الكويتية.

- ٥، ٨١٪ من مفردات العينة تقع أعمارها بين ٣١ - ٥٠ سنة، وهي أفضل مرحلة عمرية من حيث الحيوية والإنتاجية والتراكم المعرفي.

- يرتفع مستوى التأهيل التعليمي لمفردات العينة بصفة عامة حيث نجد ما يعادل ٢، ٩٠٪ من المفردات حاصلين على درجات جامعية (من هذه النسبة ٥، ٩٪ حاصلة على دبلوم فوق الجامعي، ٦، ١٤٪ حاصلة على درجة الماجستير، ١، ٥٪ حاصلة على درجة الدكتوراه)، مقابل ٨، ٩٪ من المفردات حاصلة على تأهيل علمي دون المستوى الجامعي. وإن دلت هذه المؤشرات على شيء، فإنها تدل على وجود قدر كبير من التجانس الفكري والتعليمي بين أعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة وتوفر قاعدة من الفهم المشترك فيما بينهم. كما كشفت الدراسة عن وجود بعض التفاوت في مستوى التأهيل الأكاديمي لمفردات العينة بحسب نماذج المشروعات العامة حيث جاء نموذج الشركات المختلطة، ثم نموذج الهيئات والمؤسسات العامة المستقلة. مما يظهر انخفاضاً ملحوظاً في المستوى التعليمي لمفردات نموذج المؤسسات والهيئات العامة عن تلك المتعلقة بمفردات نموذجي الشركات العامة والمختلطة. الأمر الذي يبرز الحاجة لأن تحرص جهة السلطة المركزية - التي تملك حق اختيار وتعيين كامل أعضاء مجالس إدارة المؤسسات والهيئات العامة المستقلة - على اختيار عناصر ذات تأهيل أكاديمي ضمانة للتجانس

الفكري فيما بين أعضاء المجالس. كما أظهرت الدراسة ارتفاعا ملحوظا في مستوى التأهيل التعليمي لمفردات الأعضاء المعينين من قبل الحكومة عن أولئك المعينين من قبل مساهمي القطاع الخاص. وهو أمر يمكن تداركه من خلال تعديل نص المادة ١٣٩ من القانون رقم (١٥) لسنة ١٩٦٠ وتعديلاته بإصدار قانون الشركات التجارية لتشترط حداً أدنى من التأهيل العلمي لعضو مجلس الإدارة مثلما اهتمت باشتراط ملكيته لحد أدنى من الأسهم لا يقل عن ١٪ من رأس المال. كما أوضحت الدراسة أيضا وجود تفاوت في مستوى التأهيل التعليمي لمفردات الأعضاء المنتدبين للإدارة أو الحاملين للصفة التنفيذية عن غير المنتدبين للإدارة أو غير الحاملين للصفة التنفيذية.

- بالنسبة لمجال الاختصاص الرئيسي لمفردات العينة الحاصلة على درجة جامعية، فقد احتلت العلوم الإدارية المرتبة الأولى وبها يعادل ٢, ٤٢٪، تلي ذلك كل من الدراسات الاقتصادية (٢, ١٨٪) والعلوم الهندسية (٢, ١٨٪)، ثم الدراسات في العلوم بنسبة ٢, ١٠٪، ثم تلي ذلك الدراسات في علم الاجتماع بنسبة (٦, ٦٪). أما الدراسات القانونية والأدبية والطبية فقد احتلت المراكز الثلاثة الأخيرة وبها يعادل ٢, ٢٪، ٥, ١٪، ٧, ٧٪ على التوالي.

- ٥, ٣٤٪ من تكرارات خبرات مفردات العينة كانت العمل في الوزارات الحكومية أو الجهات شبه الحكومية كالهيئات والمؤسسات العامة الملحقه ذات الطابع الخدمي وشبه الحكومي، تلي ذلك الخبرة في المشروعات العامة كالمؤسسات والهيئات العامة المستقلة والشركات العامة والمختلطة بها يعادل ٢, ٣٤٪، ثم تلي ذلك الخبرة في القطاع الخاص بها يعادل ٩, ١٨٪، تلي ذلك الخبرة في مشروعات تعاونية بها يعادل ٨, ٤٪. كما أن هناك ٨, ٨٪ من المفردات لا توجد لديها أية خبرات سابقة. أما الخبرة في نفس المشروع العام فقد أظهرت نسبة منخفضة قدرها ٨, ٦٪. وإن دلت المؤشرات السابقة على شيء، فإنها تظهر أن الغالبية العظمى من مفردات العينة (٢, ٩٣٪) تقوم بإدارة مشروعات عامة ووضع أهدافها وسياساتها الداخلية دون أن يتوافر لديها الخبرة في الشؤون الداخلية لها. كما تظهر المؤشرات أيضا أن حوالي ثلث تكرارات خبرات مفردات العينة (٥, ٣٤٪) كانت في العمل الحكومي أو شبه الحكومي الذي يختلف ولاشك عن أسلوب وفلسفة إدارة المشروعات العامة. الأمر الذي يدعو إلى التوصية بضرورة تدعيم التشكيلة الحالية لمجالس الإدارة لتتضمن بعض الكفايات الإدارية من داخل المشروع العام المشهود لهم بالكفاية والفعالية والمسئولين عن بعض الإدارات التنفيذية الرئيسية والمتخصصين في أنشطة وعمليات المشروعات العامة. حيث إن النظام الحالي لتشكيل مجالس

الإدارة يضيق وبشكل كبير من عملية تمثيل الكفايات الإدارية العاملة بالمشروع العام لتقتصر - في أغلب الأحوال - على شخص المدير التنفيذي أو العضو المنتدب الذي قد يجمع بين عضويته للمجلس ووضعه كمدير تنفيذي، والذي في أحيان أخرى قد لا يتمتع بعضوية المجلس حيث تسند إليه فقط رئاسة الجهاز الإداري والتنفيذي للمشروع العام دون التمتع بالحقوق والواجبات التي ترتبها العضوية بالمجلس.

كما أوضحت الدراسة أن نسبة ليست قليلة من مفردات العينة (٨, ٣٨٪) لا ترى وجود علاقة كبيرة بين خبراتها السابقة والعمل الحالي بمجالس الإدارة. حيث لم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لهذه التوجهات وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة، أو باختلاف وضع الأعضاء من حيث الانتداب للإدارة أو حمل الصفة التنفيذية من عدمه، أو باختلاف وضع الأعضاء من حيث التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه.

٦, ٣١٪ من مفردات العينة أظهرت أن الخبرة في الوزارات الحكومية أو شبه الحكومية كالهيئات والمؤسسات العامة الملحقه ذات الطابع الخدمي وشبه الخدمي تعتبر أحدث خبرة لها سابقة على التعيين مباشرة في الوظيفة الحالية بالمجلس، تلي ذلك ٩, ٢٨٪ من المفردات أظهرت أن الخبرة في المشروعات العامة كالهيئات والمؤسسات العامة المستقلة والشركات العامة والمختلطة تعتبر أحدث خبرة لها سابقة على التعيين مباشرة في الوظيفة الحالية بالمجلس، ثم ١, ١٩٪ من المفردات أظهرت أن الخبرة في القطاع الخاص تعتبر أحدث خبرة لها سابقة على التعيين مباشرة في الوظيفة الحالية بالمجلس. أما الذين لديهم خبرة في نفس المشروع العام سابقة على التعيين مباشرة في الوظيفة الحالية بالمجلس فكانت نسبتهم صغيرة نسبياً لم تتعد ٢, ٧٪ من المفردات. ولعل الانخفاض الملحوظ في نسبة الذين لديهم خبرة في نفس المشروع العام (٢, ٧٪)، مقابل الارتفاع الملحوظ في نسبة الذين ليس لديهم خبرة في نفس المشروع العام سابقة على التعيين مباشرة في مجالس الإدارة التي يشاركون حالياً في إدارتها أو رئاستها، يجد تفسيره فيما كشفت عنه الدراسة من أن طبيعة مجالس الإدارة تغلب عليها طابع رسم السياسات بالدرجة الأولى تتكون كلية أو أغليبتها من أعضاء غير متفرغين من خارج الكوادر الإدارية الدائمة للمشروع العام، حيث تضم موظفين حكوميين ممن تربطهم صلات وظيفية بالمشروعات العامة وممثلين عن القطاع الخاص وغيرهم من الخبراء والمتخصصين، وذلك في ظل نسيان شبه كامل لكبار العاملين بالمشروعات العامة الذين تقتصر عملية تمثيلهم بالمجالس

في أغلب الأحوال على المديرين التنفيذيين بل إن المديرين التنفيذيين في بعض الأحيان قد لا يتمتعون بعضوية مجالس الإدارة. الأمر الذي يدعو إلى التوصية بضرورة التخلي عن الطابع الخاص برسم السياسات الحالي لمجالس الإدارة والتوجه نحو تشكيل مجالس إدارة ذات طابع مزدوج - يختص برسم السياسات ومتابعة وظائف المشروع العام - بحيث تضم بشكل متوازن أعضاء متفرغين وغير متفرغين من داخل وخارج المشروع العام.

- إن ما يقرب من ثلثي مفردات العينة (5, 64%) لم تشارك في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال السنوات الثلاث الأخيرة. وإن دلت هذه النتيجة على شيء، فإنها تظهر خللا واضحا في العملية التدريبية لأعضاء مجالس الإدارة سواء كان ذلك بسبب عدم قدرة أجهزة التدريب الحكومية والأهلية على توفير البرامج المختلفة التي تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية لأعضاء مجالس الإدارة أو بسبب إجماع أعضاء المجالس أنفسهم عن الاشتراك في الدورات التدريبية أو المؤتمرات العلمية نظرا لارتباطاتهم ومشاغلتهم المختلفة أو لعدم اقتناعهم أصلا بجدوى تلك البرامج. حيث لم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية للخلل في الوضع التدريبي لمفردات العينة وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة الثلاثة. كما أظهرت نتائج الدراسة انخفاضا ملحوظا في الوضع التدريبي لأعضاء المجالس المنتخبة من قبل مساهمي القطاع الخاص عن زملائهم أعضاء المجالس المعينة من قبل الحكومة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية - معنوية في الوضع التدريبي لمفردات العينة وذلك بحسب طريقة التعيين بالمجلس. الأمر الذي يظهر بجلاء الحاجة لإصلاح الخلل الحالي في العملية التدريبية لأعضاء المجالس - سواء المعيّنين من قبل الحكومة أو المنتخبين من قبل مساهمي القطاع الخاص - من خلال توفير البرامج التي تلائم الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء المجالس وجعل التدريب شرطا أساسيا لاستمرار العضوية بالمجالس. إذ أن المهارة والكفاية في أداء الأعمال المنوطة بأعضاء المجالس لا تتوقف فقط على توافر عنصرى التأهيل الأكاديمي والخبرة، بل أيضا على التدريب الذي يتلقاه أعضاء مجالس الإدارة وعلى تطوير العضو لمهاراته وقدراته.

- أكثر من نصف الذين شاركوا في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية (7, 53%) قد تراوحت مشاركتهم بين دورة تدريبية أو مؤتمر علمي واحد إلى دورتين تدريبيتين أو مؤتمرات علميين على الأكثر خلال السنوات الثلاث الأخيرة. الأمر الذي يظهر بجلاء عدم الاهتمام بشكل كاف بالتدريب حتى من قبل النسبة القليلة نسبيا (5, 35%) من بين مفردات العينة التي

شاركت في دورات تدريبية أو مؤتمرات علمية، وإن كان وضع هؤلاء الذين شاركوا يعتبر أفضل كثيرا من هؤلاء الذين لم يشاركوا في أية برامج تدريبية أو مؤتمرات علمية خلال ثلاث السنوات الأخيرة. ولعل هذه النتيجة تدعم التوصية السابقة للدراسة من حيث ضرورة الاهتمام بالتدريب وتنمية وتطوير قدرات ومهارات أعضاء المجالس واعتبار ذلك شرطا أساسيا لاستمرار العضوية بالمجالس.

٦, ٥٣٪ من الدورات التدريبية أو المؤتمرات العلمية قد استهدفت تنمية المعارف والمهارات الإدارية مثل إدارة الوقت، مهارات التفاوض، المهارات القيادية، مهارات حل المشكلات.. الخ، مقابل ٤, ٤٦٪ منها استهدفت تنمية المعارف والمهارات الفنية والتخصصية مثل دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، أسواق المال، استخدامات الحاسب الآلي.. الخ. كما أوضحت الدراسة أن ما يزيد بكثير على نصف تلك البرامج التدريبية أو المؤتمرات العلمية (١, ٥٧٪) كانت مدتها أسبوعا فأقل.

#### ثانيا: حول طبيعة تشكيل وتكوين مجالس الإدارة:

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية فيما بين السلطة المختصة قانونا باختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارة والسلطة التي قامت فعليا بالاختيار والتعيين، وإن كانت العلاقة ليست تامة (٧٨٥٧, ٠ عند مستوى دلالة إحصائية ٠, ٠) لوجود بعض التباينات فيما بين الأوضاع القانونية وواقع الممارسات الفعلية.

- تعتقد ٦, ٧٧٪ من مفردات العينة بجدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين أعضاء المجالس أو بجدواها تماما، مقابل ٤, ٢٠٪ من المفردات تعتقد بعدم جدواها أو عدم جدواها على الإطلاق. ويظهر هذا أن اتجاهات النسبة الغالبة من مفردات أعضاء المجالس نحو جدوى الأسلوب المتبع حاليا في اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة أكفيا إيجابية. كما أن الدراسة لم تسفر عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لهذه الاتجاهات وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة، أو باختلاف الوضع الوظيفي لمفردات العينة، أو باختلاف كيفية التعيين بالمجلس، أو باختلاف وضع الأعضاء من حيث الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه، أو باختلاف وضع الأعضاء من حيث التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه.

- ثمة مطلب واضح لدى مفردات العينة هو أن تكون المهارة الفنية والإدارية وكذا التأهيل الأكاديمي في مقدمة العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار وتعيين رؤساء

وأعضاء مجالس الإدارة، وأن يتوارى اعتبار الصلة الوظيفية بالمشروع العام ليأخذ مرتبة ثانوية بعد المهارة الفنية والإدارية والتأهيل الأكاديمي، حيث أوضحت الدراسة أهم تلك الاعتبارات وترتيب أهميتها لدى مفردات العينة. كما انتهت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية للأهمية النسبية لهذه العوامل والاعتبارات باختلاف الوضع الوظيفي لمفردات العينة، أو باختلاف وضع الأعضاء من حيث الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه، أو باختلاف وضع الأعضاء من حيث التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه. كما لم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية للأهمية النسبية لتلك العوامل والاعتبارات باختلاف نماذج المشروعات العامة الثلاثة العاملة بدول الكويت، وذلك فيما عدا التوصل إلى وجود فروق جوهرية حول الأهمية النسبية لاعتبار الصلة الوظيفية بالمشروع العام فيما بين نماذج المشروعات العامة الثلاثة.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية فيما بين السلطة المختصة قانوناً باختيار وتعيين الإدارة المنتدبة / التنفيذية والسلطة التي قامت فعلياً بالاختيار والتعيين، وإن كانت العلاقة ليست تامة (٧٩٣٨, ٠ عند مستوى دلالة إحصائية ٠, ٠) لوجود بعض التباينات فيما بين الأوضاع القانونية وواقع الممارسات الفعلية.

- تعتقد ٩, ٨٤٪ من مفردات العينة بجدوى الأسلوب المتبع حالياً في اختيار وتعيين الإدارة المنتدبة / التنفيذية أو جداولها تماماً، مقابل ٩, ١١٪ من بين المفردات تعتقد بعدم جدواها أو عدم جدواها على الإطلاق. ويظهر هذا أن اتجاهات أغلبية أعضاء المجالس نحو جدوى الأسلوب المتبع حالياً في اختيار وتعيين مديري تنفيذيين أو منتدبين أكتفاءً تعتبر إيجابية.

- تظهر النتائج بجلاء تبني الدولة لأسلوب مجالس رسم السياسات. إذ أن ما يقرب من ثلاثة أرباع مفردات العينة (٧, ٧١٪) تشارك في عضوية مجالس إدارة تشكل بالكامل أو أغلبية أعضائها من خارج المشروع العام. وقد أوضحت الدراسة مزايا وعميوب كل من مجالس رسم السياسات والمجالس الوظيفية وأهمية تحقيق التكامل بين اعتبارات التخطيط ورسم السياسات والجوانب الوظيفية للمشروع من خلال مجالس ذات طابع مزدوج.

- استشعرت ١, ٤٠٪ من مفردات العينة الحاجة إلى تعديل طريقة التشكيل الحالي لأعضاء مجالس الإدارة لتضم بشكل متوازن كفايات من داخل وخارج المشروع العام. حيث طالبت ٣, ٢٦٪ من المفردات بأن تضم مجالس الإدارة بشكل متوازن أعضاء من داخل وخارج المشروع العام، بالإضافة إلى مطالبة ٨, ١٣٪ من المفردات بمجالس إدارة تضم بشكل متوازن



أعضاء من الداخل والخارج بالإضافة إلى ضم ممثلين منتخبين عن العاملين، وهو توجه إيجابي يدعم ما سبق أن أوصت به الدراسة من أهمية التخلي عن الطابع التخطيطي الحالي لمجلس الإدارة والتوجه نحو تشكيل مجالس ذات طابع تخطيطي ووظيفي.

- تظهر المؤشرات ارتفاعا ملحوظا (١, ٤٢٪) في ظاهرة مجالس الإدارة التي تتشكل بالكامل من أعضاء غير متفرغين والتي يقوم برئاسة جهازها الإداري والتنفيذي مدير عام ليس عضوا بالمجلس، وهو أمر غير مفضل بصفة عامة، نظرا لأن عدم تمتع المدير العام بالحقوق التي ترتبها العضوية بالمجلس يعني تباعد المسافات بين المجلس وإدارة المشروع العام وتجميع دوره كحلقة للوصل Linking Pin بين جماعة المجلس وجماعة الجهاز الإداري والتنفيذي. الأمر الذي يدعو إلى تأكيد ضرورة الحد من هذه الظاهرة، حيث إن المدير العام الذي لا يتمتع بعضوية المجلس الذي يتولى رئاسة جهازه التنفيذي والإداري قد يصبح أقل التزاما بالعمل على نجاحه وعلى تحقيق الأهداف والخطط التي لم يشارك في وضعها.

- أبدى جانب كبير من مفردات العينة (٣, ٧٨٪) تمسكه في الاحتفاظ بالأوضاع الحالية لتشكيل المجالس التي تتكون بالكامل أو أغليتها من أعضاء غير متفرغين. وقد أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لهذه التوجهات وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة، أو باختلاف كيفية التعيين بالمجلس، أو باختلاف وضع العضو من حيث تفرغه للعمل بداخل المشروع العام من عدمه.

- تظهر المؤشرات ارتفاعا ملحوظا (٤٨٪) في ظاهرة جمع رئيس المجلس (أو نائبه) بين مهام الرئاسة (أو النيابة) إلى جانب مهام العضو المنتدب. وذلك على الرغم من بعض المآخذ على هذه التوجه وأفضلية الفصل بين رئاسة المجلس والانتدابات للإدارة تجنباً لأن يصبح رؤساء مجالس الإدارة مراكز للقوى أو لاحتكار السلطة، أو أن يقوم رؤساء مجالس الإدارة باستغلال الوضع الرئاسي والانتداب للإدارة في تمرير قراراتهم ورغباتهم، أو أن يكون ذلك مدخلا لتميع أو تخفيف مسئولية رؤساء مجالس الإدارة تجاه باقي أعضاء المجلس.

- تقع النسبة الغالبة من مفردات العينة (٦٩٪) في فئة حجم عضوية ما بين ٥ - ٩ أفراد. كما كشفت الدراسة عن حجم العضوية بالمجالس قد تراوح ما بين ٥ أفراد كحد أدنى إلى ثلاثة عشر فردا كحد أقصى، وهو ما يمكن اعتباره مقبولا من الوجهة العملية طالما مثل وعبر المجلس عن كافة الفئات التي تربطها صلات واهتمامات بالمشروع نفسه، وطالما تم تناول الموضوعات داخل المجلس بعمق وموضوعية وضمن الوقت المحدود ودون الدخول في

مناقشات طويلة جانبية أو سطحية. كما أوضحت النتائج أنه على الرغم من وجود اختلافات في آراء مفردات العينة حول حجم العضوية الأمثل للمجالس وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة، فإن الأرقام تظهر توجهها واضحا لدى مفردات العينة لتفضيل أحجام عضوية فئة ٥ - ٧ أفراد وفئة ٧ - ٩ أفراد، مقابل توجه عكسي نحو أحجام عضوية فئة ٣ - ٥ أفراد وفئة ٩ - ١١ فردا وفئة ١١ - ١٣ فردا. وذلك فيما عدا وجود نسبة منخفضة من بين المفردات (٣, ١٪) تسير في عكس هذا التوجه العام حيث تفضل مجالس إدارة ذات حجم عضوية أكثر من ١٣ فردا.

- تظهر المؤشرات أن ٩, ٨٠٪ من مفردات العينة تفضل مجالس إدارة مدتها من ثلاث إلى أربع سنوات كأنسب مدة لعضوية المجالس، وهو مدى زمني مقبول من الوجهة العملية، حيث يسمح من ناحية باستقرارية المجلس وفاعليته وتنمية خبرات وقدرات أعضائه، ومن ناحية أخرى لا يكون مدعاة إلى الجمود أو لنمو مراكز القوى والنزعة للتحكم والسيطرة. ولم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية في تلك التوجهات وذلك باختلاف نماذج المشروعات العامة. ومع ذلك، فقد كشفت الدراسة عن وجود بعض التناقض فيما يتعلق بنظام تجديد مدة العضوية بالمجالس. إذ أنه بينما حرص المشرع الكويتي من ناحية على عدم إطالة مدة العضوية بأكثر من اللازم وذلك بتحديد مدتها بالأكثر من ثلاث أو أربع سنوات، فإنه من ناحية أخرى أهدر الحكمة التي وراء عدم إطالة مدة العضوية بأكثر من اللازم وذلك بعدم وضع حدود قصوى لعدد مرات التجديد والسماح بتجديد العضوية تجديدا مطلقا. ولسنا فقط الذي يدرك ما يمكن أن يترتب على هذا الوضع من آثار سلبية على فعالية مجالس الإدارة وما يمكن أن يؤدي إليه تجديد مدة العضوية تجديدا مستمرا من نزعة التحكم والسيطرة وانتشار الفساد الإداري، فقد استشعرت الهيئة العامة للاستثمار الآثار السلبية لهذا الوضع وأوصت بأن يكون تجديد العضوية بالنسبة لأعضاء المجالس غير المتفرغين بحد أقصى دورتين (٦ سنوات) وللأعضاء المتفرغين بحد أقصى ثلاث دورات (٩ سنوات). الأمر الذي يدعو إلى التوصية بضرورة تدعيم مبادرة الهيئة وجعل هذه التوصية ملزمة قانونا ليس فقط على الشركات العامة والمختلطة، بل أيضا على المؤسسات والهيئات العامة المستقلة.

### ثالثا: حول كفاءة فاعلية مجالس الإدارة للمشروعات العامة بدولة الكويت:

إن مجالس إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت تتوافرها - في ضوء المؤشرات والنتائج السابقة - من المقومات والخصائص ما يمكن أن يعطيها الكثير من أسباب الفعالية والكفاءة، ولكن الاستفادة من هذه المقومات والخصائص بما يكفل فاعلية مجالس الإدارة يرتهن

بتطوير وتنمية الظروف والدوافع والمحددات والنظم التي تعمل المجالس في إطارها، وعلى وجه الخصوص في الآتي:

- إصلاح الخلل في التشكيلة أو التكوينة الحالية لمجالس الإدارة وأهمية تدعيم المجالس ببعض الكفايات الإدارية من داخل المشروع العام المشهود لهم بالكفاية والفعالية والمسئولين عن بعض الإدارات الرئيسية والمتخصصين في نشاطات وعمليات المشروعات العامة. حيث أظهرت الدراسة أن الغالبية العظمى من مفردات العينة (٢, ٩٣٪) تقوم بإدارة مشروعات عامة ووضع أهدافها وسياستها الداخلية دون أن يتوافر لديها الخبرة في الشؤون الداخلية لها. كما أظهرت الأرقام أن ما يقرب من ٤٠٪ من مفردات العينة لا ترى وجود علاقة كبيرة بين الخبرة السابقة لها والعمل الحالي بمجالس الإدارة. ولعل ما كشفت عنه النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسة قام بها حول فاعلية دور ووظائف مجالس الإدارة للمشروعات العامة بدولة الكويت (٤) من وجود علاقة ارتباط طردية ما بين الرضا عن الدور الحالي في المجلس بشكل عام وتوافر خبرة سابقة في نفس المشروع العام يقدم دعماً وقوة دفع لتوصية الدراسة بشأن ضرورة إصلاح الخلل في التشكيلة أو التكوينة الحالية لمجالس الإدارة.

- التخلي عن طابع مجالس رسم السياسات - التي تتكون كلية أو أغلبيتها من أعضاء غير متفرغين من خارج الكوادر العاملة بالمشروعات العامة حيث تضم موظفين حكوميين ممن تربطهم صلات وظيفية بالمشروعات العامة وممثلين عن القطاع الخاص وغيرهم من الخبراء والمتخصصين وذلك في ظل نسيان شبه كامل لكبار العاملين والمتخصصين بالمشروعات العامة - والتوجه نحو تشكيل مجالس للإدارة ذات طابع مزدوج - تخطيطي ووظيفي - بحيث تضم بشكل متوازن أعضاء من داخل المشروع العام (متفرغين) ومن خارج المشروع العام (غير متفرغين). حيث إن فائدة التوسع في التمثيل الخارجي بصفة عامة وفي التمثيل الحكومي بصفة خاصة كأداة رقابية وتنسيقية وصلة وصل ما بين المشروعات العامة وجهة السلطة المركزية تعد أمراً مشكوكاً فيه إلى حد كبير بسبب انشغال المسئولين الحكوميين بأعمالهم الأصلية وعدم توافر الوقت الكافي لديهم للتعمق في مشكلات المشروعات العامة التي يشاركون في إدارتها والمشاركة بشكل فعلي في عملية صنع واتخاذ القرارات. كما أن تعيين المسئولين الحكوميين كأعضاء غير متفرغين بالمجالس لا يشكل لهم محورا أو مرتكزا وظيفيا هاما في مستقبلهم المهني والوظيفي، بقدر ما قد ينظر إليه كعمل ثانوي أو كفرصة مؤقتة أو كمصدر إضافي للدخل. إضافة إلى ذلك، فإن فعالية التمثيل الحكومي كأداة رقابية وتنسيقية وصلة وصل بين المشروعات العامة وجهة

السلطة المركزية يتوقف بالضرورة على وجود نظام فعال للمعلومات يقوم من خلاله المسؤولون الحكوميون المعنيون بمجالس إدارة المشروعات العامة بإحاطة الأجهزة الحكومية المعنية وقطاعات الدولة المختلفة في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة بالمعلومات الهامة والضرورية للتنسيق الفعال والرقابة على أعمال المشروعات العامة. وواضح ودون حاجة للتأكيد، أنه دون توافر هذه الآلية، فإن فائدة التمثيل الحكومي في مجالس إدارة المشروعات العامة تصبح محدودة للغاية، وذلك فيما عدا ما يتعلق بتلك الموضوعات والقضايا التي يختص المسؤولون الحكوميون والمعنيون بالمجالس - بالإشراف عليها مباشرة بالوزارات الحكومية التي يعملون بها. إن القيمة الحقيقية للأخذ بتوصية الباحث (التخلي عن طابع مجالس رسم السياسات والتوجه نحو تشكيل مجالس للإدارة ذات طابع مزدوج) تكمن في تحقيق التكامل ما بين الاعتبار التخطيطية والوظيفية من خلال تشكيل مجالس إدارة تضم بشكل متوازن أعضاء متفرغين ومتخصصين في أنشطة وعمليات المشروعات العامة وقادرين على تحمل مسؤولية إدارة أنشطة وعمليات المشروعات العامة ككل إلى جانب أعضاء من خارج المشروع العام غير متفرغين يتمتعون برؤية فكرية وسياسية أكثر شمولاً وقدرة على وضع الأهداف والسياسات المتعلقة بالمشروعات العامة بما يتفق مع الأهداف والسياسات العامة للدولة. كما أن الأخذ بهذه التوصية، سيكون مدخلا أساسيا للقضاء على ظاهرة مجالس الإدارة التي تتشكل بالكامل من أعضاء غير متفرغين من خارج الكوادر الإدارية الدائمة بالمشروع العام والتي يقوم برئاسة جهازها الإداري والتنفيذي مدير عام ليس عضواً بالمجلس، وهي ظاهرة غير مفضلة بصفة عامة، لأن عدم تمتع المدير العام بالحقوق التي ترتبها العضوية بالمجلس يعني تباعد المسافات بين المجلس وإدارة المشروع العام وتحجيم دوره كحلقة للوصل بين جماعة المجلس وجماعة الجهاز الإداري والتنفيذي.

- إصلاح الخلل الواضح في العملية التدريبية لأعضاء مجالس الإدارة، وأهمية وضع سياسة تدريبية واضحة ومحددة ومستمرة لتطوير وتنمية معارف وقدرات ومهارات أعضاء المجالس، وضرورة تصميم وإعداد وتنفيذ خطة لتدريب أعضاء مجالس الإدارة الحاليين والجدد بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية لأعضاء المجالس وبحيث تركز على المفاهيم الأساسية في إدارة المشروعات العامة وعلى طبيعة وظائف وأدوار ومهام مجالس الإدارة وعلى كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات وذلك جنباً إلى جنب مع البرامج التدريبية التقليدية سواء تلك التي تهدف إلى تنمية وتطوير لمهارات والمعارف الإدارية أو تلك التي تهدف إلى تنمية وتطوير المهارات والمعارف الفنية والتخصصية. كما يوصي

الباحث بضرورة اعتبار التطوير والتدريب وتنمية العضو لقدراته الذاتية شرطاً أساسياً لاستمرار عضويته بالمجلس. كما يقترح الباحث أن يتفرغ الأعضاء خلال فترة تدريبية مكثفة لا تزيد مدتها على أسبوعين وأن يتكرر إلحاق الأعضاء بالبرنامج مرة كل سنة على الأقل. ذلك أن تنفيذ هذه التوصية بالشكل الذي تقترحه الدراسة يمكن أن يحقق في أقرب وقت هدف تطوير وتنمية معارف ومهارات وقدرات أعضاء المجالس الحاليين بما يكفل فعالية دور ووظائف مجالس الإدارة وبما يتيح للمشروعات العامة تحقيق التطور المنشود. ولعل ما كشفت عنه النتائج التي توصل إليها الباحث - في الدراسة التي قام بها حول فاعلية دور ووظائف مجالس الإدارة للمشروعات العامة بدولة الكويت (٥) - من عدم وضوح الدور المفروض أن تلعبه المجالس لدى نسبة ليست قليلة من مفردات العينة أو عدم تفهمها وإدراكها للاختلاف الجوهرى في أسلوب إدارة المشروعات العامة عن أسلوب إدارة المنظمات الحكومية التقليدية أو عدم إدراكها للاختلاف الجوهرى في دور ووظائف مجالس إدارة المشروعات العامة عن كل من دور ووظيفة جهة الإشراف المركزية ودور ووظيفة الإدارة المتدببة/ التنفيذية يقدم دعماً وقوة دفع إضافية لتوصية الدراسة بشأن ضرورة إصلاح الخلل الحالى في العملية التدريبية لأعضاء مجالس الإدارة. - يجب أن تكون المهارة الفنية والإدارية وكذا التأهيل الأكاديمي في مقدمة العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء المجالس، وأن يتوارى اعتبار الصلة الوظيفية بالمشروع العام ليأخذ مرتبة ثانوية بعد المهارة الفنية والإدارية والتأهيل الأكاديمي.

- الحد من الارتفاع الملحوظ في ظاهرة جمع رئيس المجلس (أو نائبه) بين مهام الرئاسة (أو النيابة) إلى جانب مهام العضو المتدبب. وذلك لأفضلية الفصل ما بين رئاسة المجلس والانتداب للإدارة تجنباً لأن يصبح رؤساء المجالس مراكز للقوى أو لاحتكار السلطة، أو أن يقوم رؤساء المجالس باستغلال هذا الوضع في تمرير قراراتهم ورغباتهم، أو أن يكون مدخلاً لتميع أو تخفيف مسئولية رؤساء المجالس تجاه باقي أعضاء المجلس.

- ضرورة العمل على وضع حدود قصوى لعدد مرات تجديد مدة العضوية. حيث يوصي الباحث بأن يكون الحد الأقصى لعدد مرات تجديد مدة العضوية بالنسبة لأعضاء المجالس غير المتفرغين دورتين على الأكثر، وبأن يكون الحد الأقصى لعدد مرات تجديد مدة العضوية بالنسبة للأعضاء المتفرغين ثلاثة دورات على الأكثر، وذلك تجنباً لما يمكن أن يترتب على تجديد مدة العضوية تجديداً مستمراً من آثار سيئة على فاعلية مجالس الإدارة، وما يمكن أن

يؤدي إليه ذلك من نزعة للتحكم والسيطرة ونمو مراكز القوى وانتشار الفساد الإداري. حيث يقترح الباحث بالنسبة للشركات العامة والمختلطة، ضرورة إجراء تعديل في نص المادة ١٣٨ من القانون رقم (١٥) لسنة ١٩٦٠ وتعديلاته بإصدار قانون الشركات التجارية وإزالة ما تحويه تلك المادة من تناقض من خلال النص على حدود قصوى لعدد مرات تجديد مدة العضوية بدلا من السماح بتجديدها بشكل مطلق. فبينما حرصت المادة ١٣٨ من ناحية على عدم إطالة مدة العضوية بمجالس إدارة الشركات العامة والمختلطة بأكثر من اللازم حيث نصت على عدم جواز زيادة مدة العضوية عن ثلاث سنوات للدورة الواحدة، فإنها من ناحية أخرى أهدرت الحكمة التي وراء عدم إطالة مدة العضوية بأكثر من اللازم وذلك بعدم وضع حدود قصوى لعدد مرات التجديد والسماح بتجديد العضوية بشكل مطلق. ونفس الشيء يمكن ملاحظته بالنسبة للمؤسسات والهيئات العامة المستقلة، فقد حرص المشرع الكويتي من ناحية على عدم إطالة مدة العضوية بتجديدها بثلاث أو أربع سنوات، ومن ناحية أخرى تم إهدار الحكمة التي وراء عدم إطالة مدة العضوية بأكثر من اللازم وذلك بعدم وضع حدود قصوى لعدد مرات التجديد والسماح بتجديد العضوية تجديد مطلقا. الأمر الذي يجب تداركه من خلال نص قانوني يضع حدودا قصوى على عدد مرات تجديد مدة عضوية مجالس إدارة المؤسسات والهيئات العامة المستقلة بحيث لا تزيد على دورتين لأعضاء المجالس غير المتفرغين وثلاثة دورات للأعضاء المتفرغين.



## هوامش البحث

١- لاحظ أن الشركات المشتركة (أو المختلطة) التي تملك الدولة حصة في رأسها تقل عن ٥٠٪ لا تعتبر مشروعات عامة بل تعتبر مشروعات خاصة. حيث إن ملكية الدولة لحصة لا تقل عن ٥٠٪ من رأس المال تعتبر شرطا ضروريا لاعتبارها مشروعا عاما، نظرا لأن هذه النسبة تمكن الدولة من تعيين الأغلبية من أعضاء مجالس الإدارة ومن ثم التحكم في قرارات المجالس وفرض إرادة الدولة على الشركة.

٢- انظر:

موضي عبدالعزيز الحمود، رفاعي محمد رفاعي، الملامح الأساسية للإدارة العليا في قطاع الأعمال الكويتي، المؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، ٢١ ٢٢ فبراير ١٩٨٢.

٣- انظر:

عبدالمعطي محمد عساف، تنظيم الإدارة العليا في المشروعات العامة في دولة الكويت، بحث ممول من قبل لجنة البحوث والتدريب والإستشارات - كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الكويت، بدون تاريخ.

٤- أظهرت مؤشرات الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية فيما بين الرضا عن الدور الحالي في المجلس بشكل عام وتوافر خبرة في نفس المشروع العام سابقة على التعيين في الوظيفة الحالية (١٦٧، ٠ عند مستوى دلالة ٠٤٣)، مما يعني أنه كلما توافر لدى مفردات العينة خبرة في نفس المشروع العام سابقة على التعيين في الوظيفة الحالية ارتفعت درجة رضائها عن دورها الحالي في المجلس، انظر:

محمد أمين عودة، حول فاعلية دور ووظائف مجالس إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت: دراسة تطبيقية، بحث رقم CU001 ممول من قبل إدارة الأبحاث بجامعة الكويت، ص ١٥٨.

٥- لمزيد من التفاصيل، انظر:

محمد أمين عودة، حول فاعلية دور ووظائف مجالس إدارة المشروعات العامة بدولة الكويت: دراسة تطبيقية، (مرجع سابق)، ص ص ٩٩ - ١١١.

مرفق رقم (١)

نتائج اختبار كروسكال - واليز اللامعلمي لتحليل التباين من الدرجة الأولى وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

Kruskal - Wallisone - Way ANOVA

البيان	٢١ المحسوبة والمصححة لترتب المكررة	٢٢ النظرية	درجات الحرارة	جوهرية الفروق
١- توجهات المفردات حول العلاقة بين الخبرة السابقة والعمل الحالي بالمجلس وذلك بحسب:				
١/١ الأشكال التنظيمية المختلفة للمشروعات العامة	٤,٠٦	٥,٩٩	٢	لا توجد
٢/١ الوضع (أو المسمى) الوظيفي	٨,٠٢	٩,٤٩	٤	لا توجد
٣/١ التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه	٢,٣٦	٣,٨٤	١	لا توجد
٤/١ الانتداب للإدارة أو حمل الصفة التنفيذية من عدمه	٢,٣٦	٣,٨٤	١	لا توجد
٢- الوضع التدريبي لمفردات العينة وذلك بحسب:				
١/٢ نماذج المشروعات العامة	٢,٦٦	٥,٩٩	٢	لا توجد
٢/٢ طريقة التعيين بالمجلس	٧,٦١	٣,٨٤	١	توجد
٣- توجهات المفردات حول جدوى الأسلوب المتبع حالياً في اختيار وتعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة أكفاء وذلك بحسب:				
١/٣ نماذج المشروعات العامة	١,٤٢	٥,٩٩	٢	لا توجد
٢/٣ الوضع (أو المسمى) الوظيفي	٦,١٠	٩,٤٩	٤	لا توجد
٣/٣ كيفية التعيين بالمجلس	٠,٥٥	٣,٨٤	١	لا توجد
٤/٣ التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه	٠,٥٨	٣,٨٤	١	لا توجد
٥/٣ الانتداب للإدارة أو حمل الصفة التنفيذية من عدمه	٠,٥٨	٣,٨٤	١	لا توجد
٤- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للعوامل والاعتبارات التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار وتعيين أعضاء المجالس وذلك بحسب نماذج المشروعات العامة!				



جوهرية الفروق	درجات الحرارة	٢٤ النظرية	٢٤ المحسوبة والمصححة للرتب المكررة	البيان
لا توجد	٢	٥,٩٩	٢,٢٠	١/٤ العلاقات والاتصالات الشخصية
توجد	٢	٥,٩٩	٧,١٧	٢/٤ الصلة الوظيفية بالمشروع العام
لا توجد	٢	٥,٩٩	٥,٣٢	٣/٤ المهارة الفنية والإدارية
لا توجد	٢	٥,٩٩	٣,١٥	٤/٤ التأهيل الأكاديمي
لا توجد	٢	٥,٩٩	٢,٤٢	٥/٤ الأمانة الوظيفية
				٥- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للعوامل والاعتبارات الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار وتعيين أعضاء المجالس وذلك بحسب التفرغ للعمل بداخل المشروع العام من عدمه:
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٥٣	١/٥ العلاقات والاتصالات الشخصية
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٠٨	٢/٥ الصلة الوظيفية بالمشروع العام
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٥٤	٣/٥ المهارة الفنية والإدارية
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٠٢	٤/٥ التأهيل الأكاديمي
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,١٥	٥/٥ الأمانة الوظيفية
				٦- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للعوامل والاعتبارات الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار وتعيين أعضاء المجالس وذلك بحسب الانتداب للإدارة أو حمل الصفة التنفيذية من عدمه:
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٥٣	١/٦ العلاقات والاتصالات الشخصية
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٠٨	٢/٦ الصلة الوظيفية بالمشروع العام
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٥٤	٣/٦ المهارة الفنية والإدارية
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٠٢	٤/٦ التأهيل الأكاديمي
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,١٥	٥/٦ الأمانة الوظيفية
				٧- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للعوامل والاعتبارات الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار وتعيين أعضاء المجالس وذلك بحسب الوضع (المسمى) الوظيفي:

جوهرية الفروق	درجات الحرارة	٢١٤ النظرية	٢١٤ المحسوبة والمصححة للرتب المكررة	البيان
لا توجد	٤	٩,٤٩	٧,٣٤	١/٧ العلاقات والاتصالات الشخصية
لا توجد	٤	٩,٤٩	٨,٠٧	٢/٧ الصلة الوظيفية بالمشروع العام
لا توجد	٤	٩,٤٩	١,٦١	٣/٧ المهارة الفنية والإدارية
لا توجد	٤	٩,٤٩	٨,٣٥	٤/٧ التأهيل الأكاديمي
لا توجد	٣	٧,٨٢	٣,٩٣	٥/٧ الأمانة الوظيفية
				٨- توجهات المفردات حول جدوى الأسلوب المتبع حالياً في اختيار وتعيين مدراء تنفيذيين/ متدربين أكفاء وذلك بحسب:
لا توجد	٢	٥,٩٩	٠,٠٦	١/٨ نماذج المشروعات العامة
توجد	١	٣,٨٤	٣,٩٥	٢/٨ الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٠٤	٣/٨ كيفية التعيين بالمجلس
توجد	١	٣,٨٤	٣,٩٥	٤/٨ التفرغ للعمل بداخل المجلس من عدمه
				٩- توجهات المفردات نحو التشكيلة الحالية للمجالس من حيث تكوينه من أعضاء من داخل أو خارج المشروع العام وذلك بحسب:
لا توجد	٢	٥,٩٩	٢,٨١	١/٩ نماذج المشروعات العامة
لا توجد	١	٣,٨٤	٢,٠٤	٢/٩ طريقة التعيين بالمجلس
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٠٣	٣/٩ الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٠٣	٤/٩ التفرغ للعمل بداخل المجلس من عدمه
				١٠- توجهات المفردات نحو أنسب تشكيلة للمجالس من حيث تكوينه من أعضاء من داخل أو خارج المشروع العام وذلك بحسب:
توجد	٢	٥,٩٩	٧,٩٦	١/١٠ نماذج المشروعات العامة
لا توجد	١	٣,٨٤	٣,٦٥	٢/١٠ طريقة التعيين بالمجلس

جوهرية الفروق	درجات الحرية	٢٤ النظرية	٢٤ المحسوبة والمصححة للرتب المكررة	البيان
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٠٠	٣/١٠ الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٠٠	٤/١٠ التفرغ للعمل بداخل المجلس من عدمه
				١١- توجهات المفردات نحو التشكيلة الحالية للمجالس من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها وذلك بحسب:
توجد	٢	٥,٩٩	٦,٨٩	١/١١ نأذج المشروعات العامة
لا توجد	١	٣,٨٤	١,٠٤	٢/١١ طريقة التعيين بالمجلس
لا توجد	١	٣,٨٤	٣,٣٣	٣/١١ الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه
لا توجد	١	٣,٨٤	٣,٣٣	٤/١١ التفرغ للعمل بداخل المجلس من عدمه
				١٢- توجهات المفردات نحو أنسب تشكيلة للمجالس من حيث تفرغ أو عدم تفرغ أعضائها وذلك بحسب:
لا توجد	٢	٥,٩٩	٠,٨٢	١/١٢ نأذج المشروعات العامة
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٥٨	٢/١٢ طريقة التعيين بالمجلس
لا توجد	١	٣,٨٤	٣,٤٥	٣/١٢ الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه
لا توجد	١	٣,٨٤	٣,٤٥	٤/١٢ التفرغ للعمل بداخل المجلس من عدمه
				١٣- توجهات المفردات نحو التشكيلة للمجالس من حيث شكل الإدارة المنتدبة/ التنفيذية وذلك بحسب:
لا توجد	٢	٥,٩٩	٤,٧٧	١/١٣ نأذج المشروعات العامة
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٢٧	٢/١٣ طريقة التعيين بالمجلس
لا توجد	١	٣,٨٤	٢,١٢	٣/١٣ الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه
لا توجد	١	٣,٨٤	٢,١٢	٤/١٣ التفرغ للعمل بداخل المجلس من عدمه

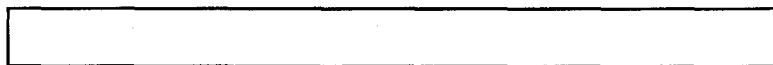
جوهرية الفروق	درجات الحرية	٢ كا النظرية	٢ كا المحسوبة والمصححة للرتب المكررة	البيان
				١٤- توجهات المفردات نحو أنسب تشكيلة للمجالس من حيث شكل الإدارة المنتدبة/ التنفيذية وذلك بحسب:
لا توجد	٢	٥,٩٩	١,٦٩	١/١٤ نماذج المشروعات العامة
لا توجد	١	٣,٨٤	٠,٠٠	٢/١٤ طريقة التعيين بالمجلس
لا توجد	١	٣,٨٤	٢,٥٠	٣/١٤ الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه
لا توجد	١	٣,٨٤	٢,٥٠	٤/١٤ التفريغ للعمل بداخل المجلس من عدمه
				١٥- حجم العضوية في المجالس:
توجد	٢	٥,٩٩	٢٩,٧٥	١/١٥ حجم العضوية الحالي في المجالس بحسب نماذج المشروعات العامة
توجد	٢	٥,٩٩	٢٦,٣١	٢/١٥ توجهات المفردات حول حجم العضوية الأمثل للمجالس بحسب نماذج المشروعات العامة
لا توجد	٢	٥,٩٩	١,٨٣	١٦- توجهات المفردات حول أنسب مدى زمني لمدة العضوية وذلك بحسب نماذج المشروعات العامة
				١٧- توجهات المفردات حول القواعد المطبقة على مدة العضوية وذلك بحسب:
لا توجد	٢	٥,٩٩	٣,٧٤	١/١٧ نماذج المشاريع العامة
لا توجد	١	٣,٨٤	١,٨٨	٢/١٧ طريقة التعيين بالمجلس
لا توجد	١	٣,٨٤	١,٠٤	٣/١٧ الانتداب للإدارة (أو حمل الصفة التنفيذية) من عدمه
توجد	٢	٥,٩٩	٦,٣١	١٨- توجهات المفردات حول أنسب القواعد على مدة العضوية بحسب نماذج المشروعات العامة

**Boards of Directors of Public Enterprise in Kuwait:  
A Field Study  
on its Nature, Structures, and composition**

**DR. Mohamed Amin Odah**

Public Enterprise is a hybrid organization incorporating some features and attributes of private enterprises as well as public agencies, yet having a distinctive identity of its own, with its dual-dimensional objectives, functions, and responsibilities. The enterprise dimension implies facing a market test of the acceptability of their product and the drawing up of commercial accounts and using the concept of investment and return. It also has a public dimension which implies not only facing public ownership and control but also being responsive to public purposes and public interest. The points not only to the importance of managing public enterprises with management tools and a philosophy different from those used in both traditional administrative agencies and private enterprises, but also to the importance of administering public enterprises by professional managers who have acquired the technical and administrative skills required by the enterprise dimension as well as being socially and politically responsible of society at large required by the public dimension. That is, managers in public enterprises have to deal with public enterprises' dual dimensions and reconcile their dual obligation in order to operate on a sound business-like enterprise and functioning - at the same time - as an instrument of national development and social policy. It is widely recognized that the success of public enterprise in achieving its purposes as well as playing the roles it was created for, depends upon to a great management and the enhancement of necessary management capabilities.

The research, therefore, was guided by the belief that an investigation carried by a field study focusing on the nature, structure, and composition of Board



Directors as well as its size and the duration and renewal of its term of appointment could provide some of the empirical evidence needed to improve the performance and internal operation of public enterprise. More precisely, the research objectives are as follows:

- Identifying prominent characteristics, features, and demographic profile of Board Members.
- Recognizing ways and means of recruiting and appointing Board Members (Part-time as well as full-time members, representing government as well as the private shareholder, members bearing executive responsibilities as well as those who do not.
- Recognizing the nature, structure, and composition of Board of Directors as well as its size and the duration and renewal of its term of appointment.
- Recognizing the relationship between Board Members' opinions and views and some variables related to the board's composition such as outsiders vis-a-vis insiders and part-timers vis-a-vis full-timers and/or some personal variables such as academic background, training, previous experience, sex, and age.
- Detecting the differences in Board Members' opinions and views related to the Board's composition among the different forms of Kuwaiti public enterprises, i.e. the so-called autonomous public corporations, public companies, and mixed companies (at least 50% of capital paid by government).

The significance of the research is that it is - to the best of the writer's knowledge - the first study of its kind to be undertaken concerning Kuwaiti public enterprises. Data for the study were collected via structured questionnaire and interviews carried out with all autonomous public corporations, all fully owned public companies, all partly-owned mixed companies (at least 50% of capital paid by government), representing 100% of Kuwaiti public enterprises. In relation to each of the enterprises included, an attempt was made to approach all Board

Members including Board Chairmen, Deputy Board chairmen, Executive Directors, members representing the Government, and members representing the private Sector in the case of the partly-owned enterprises. Board Members who participated and returned the questionnaires consisted of 152 persons representing 51.9% of the total population.

The findings of the study indicated that Kuwaiti public Enterprises' Board Members acquire certain features and characteristics which could be conducive to the enhancement of the operation and performance of public enterprises. However, the full benefit of these features and characteristics is dependent upon modifying and developing the circumstances, constraints, and systems under which the Boards have to operate. Among the many conclusions reached by the study are the "politicized" Boards and the current inadequacy in membership composition which consists mainly of part-timers and outsiders who often lack relevant managerial expertise and experience and/or who bring into the enterprises' decision-making process an orientation that best suits a government bureaucracy rather than a business - like enterprise, inadequacy in the training process of Board Members, and the absolute renewal of Board membership which could adversely affect the performance of Board Members and could lead to the concentration of power and the prevalence of power centers and administrative corruption.

Based upon the above findings, the study concludes with some constructive suggestions and recommendations that may contribute to enhancing the effectiveness, roles and functions of Board Members.

