

## أثر استقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي (دراسة ميدانية في الهيئات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة)

علي فارس رستم\*

(تاريخ الإيداع 2019 / 7 / 28. قُبِلَ للنشر في 2019 / 10 / 3)

### □ ملخص □

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر استقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي في الهيئات التابعة إلى وزارة الاتصالات والتقانة، بالإضافة إلى التعرف على واقع استقلالية تلك المجالس، وتحديد مستوى التوجه الريادي لها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتوزيع (43) استبانة على جميع أعضاء مجالس الإدارة في الهيئات المدروسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي جرى تفرغها (34) استبانة، وُحِلَّت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والأساليب الإحصائية. خلص البحث إلى أنه لا يوجد أثر معنوي لاستقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي. كما تبين عدم وجود فروقات دالة إحصائية بين هذه المجالس من حيث الاستقلالية، لكن الفروقات دالة إحصائية من حيث التوجه الريادي الذي كان بدرجة متدنية في الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة عما هو في الهيئات الأخرى محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** مجلس الإدارة، استقلالية المجلس، التوجه الريادي.

\* طالب دراسات عليا (ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

## **The Effect Of Board Independence In Entrepreneurial Orientation**

### **(A Field Study In The Bodies Affiliated To The Ministry Of Communications And Technology)**

(Received 28 / 7 / 2019 . Accepted 3 / 10 / 2019)

#### **□ ABSTRACT □**

The research aims to study the effect of board independence in entrepreneurial orientation in the bodies of the Ministry of Communications and Technology, In addition to identify the reality of the independence of Those boards, and determining their level of entrepreneurial orientation ,The researcher adopted the analytical descriptive method, Where he distributed (43) questionnaires on all members of the boards of directors in the studied bodies. The number of recovered and analytically valid questionnaires which were discharged was (34). The data were analyzed using the Statistical Analysis Program (SPSS) and statistical methods. The research concluded that there is no significant effect of the independence of Board of Directors in entrepreneurial orientation. The results also showed that there are no statistically significant differences between these boards in terms of independence, but the difference statistically significant in terms of entrepreneurial orientation, which was low in National Agency For Network Services what is in other studied bodies.

**Keywords:** Board of Director, Board Independence, Entrepreneurial Orientation.

## مقدمة:

تقع المسؤولية الأساسية في صياغة إستراتيجية المنظمة على عاتق الإدارة العليا ممثلة في مجلس الإدارة، الذي يعدّ الهيئة العليا التي تحكم المنظمة، وتُحدد توجهاتها الإستراتيجية في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة المتزايدة في البيئة المحيطة للمنظمة، والتي أدت إلى حالة عدم الاستقرار في بيئة المنظمة، وبالتالي وجود فجوة بين المنظمة وبيئتها، مما ألزم العديد من المنظمات إعادة النظر في خياراتها الإستراتيجية، والسعي الحثيث إلى تنشيط العمل الإبداعي؛ مع التركيز على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية لردم هذه الفجوة وتلبية احتياجات العملاء وتطلعاتهم الحالية والمستقبلية. وهذا يتطلب وجود مجلس إدارة فعّال في تحديد التوجه الريادي للمنظمة؛ لتكون قادرة على الإبداع وتقبل المخاطر، فضلاً عن امتلاكها صفات الاستباقية والتنافس. ولتتمكن المنظمات من بناء مجلس إدارة فعّال هناك مجموعة من الخصائص يجب مراعاتها، وتمثّل الاستقلالية أبرز هذه الخصائص. ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الأعضاء المستقلون في إدارة شؤون المنظمة وتحديد توجهاتها الإستراتيجية جاءت هذه الدراسة لبحث أثر استقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي.

## الدراسات السابقة:

في إطار التأسيس النظري لموضوع الدراسة عرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة، وفق الآتي:

### A. الدراسات العربية:

1. دراسة (زغمار، 2017)، بعنوان: أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات

#### الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية الجزائرية خلال المدة الزمنية الممتدة من 2016 إلى 2017. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود دور إيجابي لأبعاد التوجه الريادي (التوجه نحو الإبداعية، التوجه نحو تحمل المخاطرة، التوجه نحو الاستباقية، التوجه نحو العدائية التنافسية) في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية، وإن المؤسسات الغذائية في الجزائر مازالت بعيدة عن تبني كل أبعاد التوجه الريادي.

2. دراسة (السرطاوي وآخرون، 2017)، بعنوان: استقلالية مجلس إدارة المصارف الإسلامية

#### الخليجية وعلاقتها بالأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين استقلالية أعضاء مجلس إدارة المصارف الإسلامية وأداء هذه المصارف. وذلك لعينة مكونة من 29 مصرفاً إسلامياً مدرجاً في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي في عام 2014. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود مستوى مقبول للأعضاء المستقلين في مجالس إدارة المصارف الإسلامية، إلا أن لهذه الاستقلالية تأثيراً سلبياً على أداء المصارف، وقد عللت الدراسة ذلك لكون الأعضاء المستقلين سيطلبون معلومات أكثر كلفة للاشتراك في عملية اتخاذ القرار مقارنة بالأعضاء غير المستقلين نظراً لظاهرة عدم تماثل المعلومات.

### 3. دراسة (حمدان, 2016), بعنوان: أثر استقلالية مجلس الإدارة في أداء الشركة: دليل من السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور استقلالية مجلس الإدارة في أداء الشركات في دول الخليج العربية. لعينة مكونة من (120) شركة سعودية مدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) في عام 2014. وقد جرى اختبار نظريتين حول علاقة استقلالية مجلس الإدارة في أداء الشركة هما: نظرية الوكالة التي تنادي بوجود علاقة طردية بين استقلالية مجلس الإدارة وتخفيض مشكلات الوكالة وتحسين أداء الشركة، ونظرية الإشراف التي ترى أن للمديرين الداخليين (غير المستقلين) الدور الأهم في إدارة الشركة وتحسين أدائها، ومن ثم عدم وجود علاقة بين استقلالية مجلس الإدارة و أداء الشركة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: عدم وجود تأثير لاستقلالية مجلس الإدارة في أداء الشركات السعودية، ومن ثم تم نقض نظرية الوكالة في السوق المالية السعودية.

#### B. الدراسات الأجنبية:

#### 1. A study (Okangi, 2019), titled: The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آثار أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الاستباقية، وتحمل المخاطر) على نمو الربحية لشركات البناء المحلية في تنزانيا. لعينة مكونة من 132 شركة بناء تنزانية خلال المدة الزمنية الممتدة من 2009 إلى 2012. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود تأثير إيجابي كبير لكل من الابتكار وتحمل المخاطر على نمو الربحية لشركات البناء المحلية في تنزانيا، في حين أن البعد الاستباقي له تأثير سلبي كبير.

#### 2. A Study (Qadorah, al et, 2018), titled: The Effect of Board Independence and Board Meeting on Firm Performance: Evidence from Jordan.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين (استقلالية مجلس الإدارة، واجتماعات المجلس) وبين أداء الشركات في الأردن كواحد من الاقتصادات الناشئة. وذلك لعينة مكونة من 64 شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية للسنة المالية 2013. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود أثر إيجابي لاستقلالية مجلس الإدارة على الأداء. في حين لا يوجد تأثير لاجتماعات مجلس الإدارة على الأداء.

#### 3. A Study (Balsmeier, al et, 2014), titled: Outside directors on the board and innovative firm performance.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (الخارجين) على الأنشطة الابتكارية للشركات. وذلك لعينة من الشركات الألمانية الكبيرة خلال المدة الزمنية الممتدة من 2001 إلى 2008. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود أثر إيجابي لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين (الخارجين) على الأنشطة الابتكارية للشركات، وذلك لأن الأعضاء الخارجيين يتمتعون بخلفية مهنية مناسبة لتقديم معرفة وخبرة قيمة إلى مجلس الإدارة بالإضافة إلى الرقابة والإشراف.

#### اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتناول الباحث مجتمعاً مختلفاً تماماً عن الدراسات السابقة حيث سيقوم بدراسة استقلالية مجالس الإدارة في الهيئات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة في سورية، وتوضيح أثرها في التوجه الريادي للمنظمة من خلال دراسة

ميدانية في جزئيات هذا الموضوع للوصول إلى نتائج محددة، وبالتالي فإن الدراسة الحالية هي أول دراسة تربط بين استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الريادي، وبالتالي ستضيف للمكتبة العربية دراسة حديثة نسبياً.

### مشكلة البحث:

تباينت وجهات النظر حول وجود أعضاء مستقلين في مجلس إدارة المنظمة، وهذا التباين يستند إلى نظريتين شائعتين في الفكر الإداري هما: نظرية الوكالة؛ التي تدعم استقلالية مجلس الإدارة للحد من مشكلات الوكالة وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء. ونظرية الإشراف؛ التي ترى في المديرين الداخليين الأكثر ثقة وجدارة من غيرهم في إدارة المنظمة للوصول بها لأعلى مستويات الأداء (حمدان، 2016: 499). وقد أجرى الباحث دراسة استطلاعية وقام بالعديد من الزيارات والمقابلات لعينة بحجم 20 مبحوثاً من أعضاء مجالس الإدارة في الهيئات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة (الهيئة العامة للاستشعار عن بعد، الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية، الهيئة الناطمة لقطاع الاتصالات) خلال الربع الأول من العام 2019، حيث تمّ طرح أسئلة تتعلق باستقلالية مجلس الإدارة (وجود أعضاء لهم صفة وظيفية، أو عملوا مديريين تنفيذيين، أو مساهمين، أو لهم علاقات تعاقدية، أو تجارية، أو صلة قرابة في المجالس محل الدراسة)، وأثرها في تحديد التوجه الريادي للمنظمة (تبني أفكار جديدة، استباق المنافسين في إيجاد فرص جديدة وأسواق جديدة، إتباع سلوكيات مبتكرة، اغتنام الفرص غير المؤكدة لتحقيق عوائد مرتفعة). استنتج الباحث وجود تباين في وجهات النظر حيث يرى البعض وجود تأثير لاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة في تحديد التوجه الريادي للمنظمة من مبدأ تزويد المنظمة بالمهارات والخبرات والمعلومات، بينما يرى آخرون عدم وجود تأثير لاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة بسبب افتقارهم للمعلومات والخبرة في تفاصيل العمل التشغيلي، وبالتالي تأتي هذه الدراسة لتتصدى لهذه المشكلة، وتطرح التساؤلات الآتية:

1. ما هو أثر استقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة؟
2. هل توجد اختلافات في درجات استقلالية مجالس الإدارة في المنظمات محل الدراسة؟
3. هل توجد اختلافات في مستوى التوجه الريادي لمجالس الإدارة في المنظمات محل الدراسة؟

### أهمية البحث:

**الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في كونه يتطرق إلى أبرز خصائص مجلس الإدارة المتمثلة في الاستقلالية، التي تعدّ موضع جدل بين الباحثين؛ لوجود تعارض بين نظريتين في الفكر الإداري (نظرية الوكالة، ونظرية الإشراف) في محاولة لإثبات أي من النظريتين هي المثلى لواقع المنظمات الحكومية في سورية. كما أن هذا البحث سينتظر أيضاً إلى توجه لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه وهو التوجه الريادي الذي يحقق للمنظمة التميز والتفوق على المنافسين، وبالتالي تسليط الضوء بشكل مباشر على استقلالية مجلس الإدارة وأثرها في التوجه الريادي.

**الأهمية العملية:** تبرز الأهمية العملية لهذا البحث من خلال تقديم الدليل العملي والإحصائي على أثر استقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي، وتقديم مقترحات يمكن للمنظمات محل الدراسات الاستفادة منها.

### أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاتها يهدف هذا البحث إلى:

1. التعرف ميدانياً إلى واقع استقلالية مجلس الإدارة في المنظمات محل الدراسة.
2. التعرف ميدانياً إلى واقع التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة.

3. تقديم دليل إحصائي عن أثر استقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة.
4. تحديد ماهية الفروقات بين مجالس الإدارة محل الدراسة من حيث الاستقلالية والتوجه الريادي.
- فرضيات البحث:**

في ضوء مشكلة البحث وعناصرها, جرى صياغة فرضيات رئيسة تسعى الدراسة لفحصها واختبار متغيراتها, وفق الآتي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة.
2. لا توجد اختلافات دالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغير استقلالية مجلس الإدارة تعزى للمجلس الذي يمثلونه.
3. لا توجد اختلافات دالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغير التوجه الريادي تعزى للمجلس الذي يمثلونه.

### منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة الفلسفة الوضعية, وذلك على اعتبار أن ظاهرة الدراسة قائمة وجدلية, وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة. أمّا من حيث الأسلوب المنهجي للبحث اعتمد الباحث على الأسلوب المنهجي الاستنتاجي القائم على جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضيات الدراسة بغية الإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة, وهو أسلوب مناسب للفلسفة الوضعية. كما اعتمد الباحث على المنهج الكمي, وذلك من خلال استخدام استبانة مصممة لهذا البحث, بالإضافة إلى البرامج الإحصائية بهدف اختبار فرضيات الدراسة بعد جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث بأعضاء مجلس الإدارة في الهيئات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة, والمتمثلة في كل من الهيئة العامة للاستشعار عن بعد (13 عضواً), والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة (9 أعضاء), والهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية (14 عضواً), والهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات (7 أعضاء), وبالتالي يكون حجم المجتمع/43/ عضواً. وزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع بهدف إجراء مسح شامل, لكن امتنع (5 أعضاء) من أعضاء مجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية عن الإجابة, وبالتالي يكون حجم عينة البحث/34/ عضواً. وتشكل 79.07% من حجم مجتمع الدراسة وهي نسبة عالية.

### حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: المدى الزمني للدراسة هو النصف الأول من عام 2019.
2. الحدود المكانية: القيام بدراسة ميدانية في الهيئات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة.

## متغيرات البحث:

1. المتغير المستقل: استقلالية مجلس الإدارة.
2. المتغير التابع: التوجه الريادي.

## الإطار النظري:

### 1. استقلالية مجلس الإدارة:

تتوقف درجة استقلالية مجلس الإدارة على المدى الذي يكون فيه هذا المجلس مكوناً من أعضاء من خارج المنظمة، والذين ليس لديهم علاقات معها بخلاف دورهم كأعضاء في المجلس (خليصة؛ عبدالناصر، 2016: 432) ويقصد بذلك أن يكون الجزء الأكبر من أعضاء مجلس الإدارة ليسوا من ضمن المديرين التنفيذيين بحيث يحدد ذلك قوة المجلس الإشرافية ودور أعضائه المستقلين في ضبط أداء الإدارة للعمل في إطار مصلحة حملة الأسهم وتعظيم قيمة المنظمة من خلال تقييد السلوك النفعي للإدارة (يوسف، 2012: 237). لقد تباينت وجهات النظر حول مدى تأثير استقلالية مجلس الإدارة في أداء المنظمات، وهذا التباين يستند إلى نظريتين في الإدارة هما: نظرية الوكالة؛ التي تدعم مجالس الإدارة المسيطر عليها من الخارج (استقلالية المجلس)، ونظرية الإشراف؛ التي تدعم مجالس الإدارة المسيطر عليها من الداخل (حمدان، 2016: 499)، ويمكن تلخيص وجهات النظر حول مدى تأثير استقلالية مجلس الإدارة بوجهتي نظر، وفق الآتي:

#### 1-1. عدم وجود تأثير لاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة في أداء المنظمات:

يرى المؤيدون لنظرية الإشراف (Sakawa&Watanabel, 2018; Pearce&Patel, 2017; حمدان، 2016) بأنه لا يوجد تأثير مهم للأعضاء المستقلين في أداء المنظمات بسبب افتقارهم للمعلومات، والخبرة الكافية في تفاصيل العمل التشغيلي، وبروز ظاهرة عدم تماثل المعلومات، فالمديرون المستقلون يحتاجون إلى مزيد من الوقت لفهم طبيعة عمل المنظمة، والعمليات التشغيلية اليومية فيها نظراً لنقص المعلومات لديهم مقارنة بالمديرين الداخليين، وبالتالي لا يساهم استقلال مجلس الإدارة في تعزيز دور الاستشارات أو المراقبة في المنظمات، لأن خبرة الأعضاء المستقلين غير موجودة.

#### 1-2. وجود تأثير لاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة في أداء المنظمات:

تتعارض نظرية الوكالة مع نظرية الإشراف بخصوص استقلالية مجلس الإدارة، فمن منظور نظرية الوكالة ينبغي أن يتضمن مجلس الإدارة النسبة الأكبر من الأعضاء المستقلين، بالإضافة إلى نسبة كبيرة من الأعضاء غير التنفيذيين وذلك لخفض تكاليف الوكالة، والحد من انتهازية المديرين، لأنهم بذلك يكونون أكثر استقلالية وموضوعية في اتخاذ القرار، وأكثر قدرة على الرقابة والإشراف (Shaukat, al et, 2016: 574). فالأعضاء المستقلون يعكسون رقابة أكبر على أداء المنظمة من الأعضاء التنفيذيين، كما أنهم يجلبون معهم الخبرة للمنظمة، ويزودونها بمعرفة مباشرة، ومعلومات نادرة من الصعب الحصول عليها من مكان آخر، وبالتالي فإن الأعضاء التنفيذيين المستقلين ذوي الخلفية المهنية المناسبة يمكنهم توفير المعرفة والخبرة القيمة لمجلس الإدارة (Balsmeier, al et, 2014: 1800). ونظراً لأهمية استقلالية مجلس الإدارة في تعزيز قيام المجلس بمهامه الإشرافية والرقابية جاء الاهتمام والتركيز على الأعضاء المستقلين تشريعياً وبحثياً، فقد أكد تقرير حوكمة الشركات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية فيما يخص مجالس الإدارة على " أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين، وألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس".

## 2. التوجه الريادي:

حظي التوجه الريادي باهتمام العديد من الباحثين، فقد أشار (Tutar et al, 2015:711) إلى أنّ التوجه الريادي هو ميل المنظمة للبحث عن فرص جديدة في السوق و تعزيز وضعها الحالي مع الرغبة في الإبداع، وتقبل المخاطر. في حين يرى (جلاب, 2013: 48) أن التوجه الريادي يمثل المدى الذي يميل فيه مديرو الإدارة العليا في المنظمات إلى تبني السلوكيات الإبداعية والريادية والمخاطرة المحسوبة في منظماتهم في محاولة لاستثمار الفرص الريادية، بينما أشار كل من (راضي؛ قاسم, 2018: 114) إلى أن التوجه الريادي يشير إلى العمليات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرارات التي تقود إلى الدخول في أعمال جديدة، وتميل إلى أن تكون المنظمة هجومية تجاه المنافسين واستباقية بالنسبة إلى فرص السوق. ويتناول هذا البحث ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي، وفق الآتي:

### 2-1. التوجه الإبداعي:

يعد الإبداع من العناصر والأبعاد الرئيسة للتوجه الريادي فلا وجود للريادة بدون إبداع، إذ يرى (محسن, 2017: 285) أن التوجه الإبداعي يُعبر عن رغبة المنظمة في تبني الأفكار الجديدة، ودعم جهود البحث والتطوير واستثمار الفرص بهدف إدخال عمليات أو أنظمة جديدة أو تحسين موقع المنظمة التنافسي. وهذا يتفق مع الباحثين (رشيد؛ الزيايدي, 2013: 208) الذين أشاروا إلى أن التوجه الإبداعي يُعبر عن توجه المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتنفيذها بهدف تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تقنيات جديدة أو تحسين القائم منها فضلاً عن إيجاد الحلول للمشكلات القائمة.

### 2-2. التوجه الاستباقي:

يرى (Lee et al, 2011:5) أن التوجه الاستباقي هو الأخذ بزمام المبادرة من خلال توقع الفرص الجديدة والمشاركة في الأسواق الناشئة. في حين أشار كلاً من (رشيد؛ الزيايدي, 2013: 209) إلى أن التوجه الاستباقي هو جهود المنظمة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات، فيما يرى (جلاب, 2014: 26) أن التوجه الاستباقي هو توقع المنظمة لاحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد الحصول على موطئ قدم لها في السوق يُمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنها وبلوغ أهدافها المنشودة.

### 2-3. تحمل المخاطرة:

يرى (جلاب, 2014: 25) أن تحمل المخاطرة يعبر عن رغبة جهة ما بالتوجه إلى المشاريع الجديدة التي لم يسبقها إليها أحد من قبل وهذا التوجه يكون مصحوباً بتخصيص المواد المهمة لإنجاز تلك المشاريع والحصول على العائد، في حين أكد كل من (Mungai ; Ogot, 2012:177) على أن تحمل المخاطرة يتمثل في الرغبة في تخصيص الموارد المهمة على بعض الفرص غير المؤكدة، بينما أشار (Lee et al, 2011:5) إلى أن تحمل المخاطرة يعبر عن اغتنام الفرص في السوق من أجل تحقيق عوائد مرتفعة لقاء ديون أو التعهد بالتزامات كبيرة في مجال الموارد.

## المناقشة والدراسة العملية:

### 1. أداة الدراسة:

في ضوء دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة (ملحق 1) كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تتألف الاستبانة من قسمين: يتضمن القسم الأول متغيرات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والقسم الثاني يتضمن /9/ عبارات موزعة على محورين رئيسين هما استقلالية مجلس الإدارة /5/ عبارات بالاستناد إلى معايير الاستقلالية الواردة في دليل حوكمة الشركات في الجمهورية العربية السورية، وأما المحور الثاني هو التوجه الريادي /4/ عبارات، حيث جرى قياس التوجه الريادي وفق ثلاثة أبعاد (الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) بالاعتماد على دراسة (زغمار، 2017)، ودراسة (جلاب، 2014) بالإضافة إلى دراسة (Fairoz et al, 2010). وقد صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث رمزت الإجابات كالتالي: 1/ غير موافق بشدة، 2/ غير موافق، 3/ محايد، 4/ موافق، 5/ موافق بشدة.

### 2. صدق أداة الدراسة وثباتها:

بلغ معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة / 0.681، ولمحور استقلالية مجلس الإدارة / 0.629، ولمحور التوجه الريادي / 0.793 (ملحق 2)، وجرى حساب معامل الصدق بأخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ فكانت معاملات الصدق / 0.825، / 0.793، / 0.891 على التوالي. ويمكننا القول من خلال قيم معاملي ألفا كرونباخ والصدق والتي جاءت جميعها أكبر من 60% إن أداة الاستقصاء تتمتع بالثبات والصدق ويمكن الوثوق بها.

### 3. التوزيعات التكرارية لأفراد عينة البحث:

اعتمد الباحث على التوزيعات التكرارية النسبية لبيان خصائص المبحوثين حسب المتغيرات الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، و كانت النتائج كما يأتي:

- غالبية المبحوثين هم ذكور بنسبة 82.4%، وتبلغ نسبة الإناث 17.6%.
- غالبية المبحوثين أعمارهم 51 سنة فأكثر بنسبة 55.9%، يليهم من أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 41.2%، وأدنى نسبة لمن أعمارهم من 30-40 سنة بنسبة 2.9%.
- غالبية المبحوثين من حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 41.2%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 26.5%، فحملة الإجازة الجامعية بنسبة 20.6%، ومن ثم حملة الدبلوم 11.8%.
- غالبية المبحوثين دخلهم 61 ألف فأكثر بنسبة 52.9%، يليهم من دخله ينتمي للفئة من 51-60 ألف ل.س بنسبة 32.4%، ومن ثم من دخله 40-50 ألف ل.س بنسبة 8.8%، ويليهم من دخله أقل من 40 ألف ل.س بنسبة 5.9%.
- 61.8% من المبحوثين خبرته 21 سنة فأكثر، 35.3% منهم خبرته بين 11-20 سنة، 2.9% منهم خبرته من 5-10 سنوات.
- غالبية المبحوثين مسأهم الوظيفي عضو مجلس إدارة بنسبة 70.6%، وتتساوى نسبة من مسماه الوظيفي نائب رئيس مجلس إدارة مع نسبة رئيس مجلس إدارة ومدير عام وتبلغ 8.8%، كما تتساوى نسبة من مسماه الوظيفي رؤساء مجلس إدارة مع عضو مجلس إدارة ومدير عام وتبلغ 5.9%.

### 4. الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة:

## 4-1. بالنسبة إلى محور استقلالية مجلس الإدارة: يوضح الجدول (1) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار

ستيودينت لعينة واحدة لمحور استقلالية مجلس الإدارة، وفق الآتي:

الجدول(1): نتائج اختبار t لعبارات محور استقلالية مجلس الإدارة.

95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics								
Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	العبارة
1.37	0.69	1.029	0	33	6.196	0.166	0.969	4.03	34	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء يحملون صفة وظيفية في المنظمة.
-0.79	-1.21	-1	0	33	-9.67	0.103	0.603	2	34	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء لهم صلة قرابة (حتى الدرجة الرابعة) مع أي مدير تنفيذي أو مع أي عضو من أعضاء المجلس.
0.82	0.18	0.5	0.004	33	3.137	0.159	0.929	3.5	34	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء قد عملوا كمديرين تنفيذيين في المنظمة خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشيحهم لعضوية المجلس.
-0.68	-1.26	-0.971	0	33	-6.783	0.143	0.834	2.03	34	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء لهم علاقة تعاقدية أو تجارية مع المنظمة.
-1.04	-1.54	-1.294	0	33	-10.495	0.123	0.719	1.71	34	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء يحصلون على توزيعات أرباح يتقاضونها بصفقتهم مساهمين.
0.03	-0.31	-0.14	0.1	33	-1.692	0.083	0.481	2.86	34	استقلالية مجلس الإدارة

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (1) أن متوسط إجابات الأعضاء المبحوثين حول العبارتين ( وجود أعضاء لهم صفة وظيفية في المنظمة، وجود أعضاء عملوا مديرين تنفيذيين) أعلى من متوسط المقياس البالغ/3، بانحرافات معيارية كبيرة تشير إلى تشتت إجابات المبحوثين حول هاتين العبارتين، كما أن قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار t عندهما أقل من 5% وبالتالي الفروقات دالة إحصائياً بين متوسط إجابات المبحوثين حول العبارتين ومتوسط المقياس، أي أن توفر مضمون هاتين العبارتين هو أعلى من المتوسط. كما يتضح من الجدول السابق أن متوسط الإجابات حول باقي العبارات هو أدنى من المتوسط وبانحرافات معيارية كبيرة تشير إلى وجود تشتت في إجابات المبحوثين حولها وقيم مستويات المعنوية أقل من 5% فالفروقات دالة، وبالتالي مستوى توفر مضامين هذه العبارات (وجود أعضاء مساهمين، وجود

أعضاء لهم علاقة تعاقدية أو تجارية، وجود أعضاء لهم صلة قرابة) هو أدنى من المتوسط. كما يبين الجدول أن قيمة متوسط الإجابات حول محور الاستقلالية هو 2.86، أدنى من متوسط المقياس بانحراف معياري 0.481 يشير إلى تشتت قليل في الإجابات حول المحور، وبما أن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي 0.1 أكبر من 5% فالفروقات غير دالة إحصائياً ومستوى استقلالية مجلس الإدارة في المنظمات محل الدراسة هو متوسط.

#### 4-2. بالنسبة إلى محور التوجه الريادي: يوضح الجدول (2) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستوديننت

لعينة واحدة لمحور التوجه الريادي، وفق الآتي:

الجدول(2): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستوديننت لعينة واحدة لمحور التوجه الريادي

95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics								
Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	العبارة
1.27	0.73	1	0	33	7.49	0.134	0.778	4	34	من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة العمل الابتكاري.
1.37	0.86	1.118	0	33	8.942	0.125	0.729	4.12	34	من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة توفير بيئة الإبداع والتطوير.
0.89	0.29	0.588	0	33	4.002	0.147	0.857	3.59	34	إن فلسفة الريادة المتبعة من قبل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة تساعد على اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين.
0.32	0.43-	0.059-	0.751	33	0.32-	0.184	1.071	2.94	34	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي في المنظمة للاستثمار في المشاريع ذات الخطورة العالية نظراً لارتفاع عائديتها.
<b>0.87</b>	<b>0.45</b>	<b>0.662</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>6.337</b>	<b>0.104</b>	<b>0.609</b>	<b>3.66</b>	<b>34</b>	<b>التوجه الريادي</b>

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول(2) أن قيم متوسطات كافة العبارات هي أعلى من متوسط المقياس/3/ باستثناء العبارة (توجيه مجلس الإدارة للاستثمار في المشاريع ذات الخطورة العالية) حيث متوسطها أقل من متوسط المقياس لكن الفروقات غير دالة إحصائياً عندها نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي 0.751 أكبر من 5% وبالتالي توفر مضمون العبارة هو متوسط. ويمكن القول إن بعد تحمل المخاطرة يكون بدرجة متوسطة، لكن درجة كل من البعدين (التوجه الإبداعي، التوجه الاستباقي) لدى أعضاء مجالس الإدارة محل الدراسة مرتفعة. أما باقي العبارات بما فيها التوجه الريادي فقيم مستويات المعنوية أقل من 5% وبالتالي مستوى توفر مضمون العبارات والتوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة هو أعلى من المتوسط.

## 5. اختبار فرضيات البحث:

من المتعارف عليه قبل إجراء اختبار فرضيات أي بحث لا بد من التأكد من توفر خاصتي التجانس للبيانات وتوزعها بشكل طبيعي، وذلك لتحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار الفرضيات واستخدام الطرائق المعلمية أم اللامعلمية لأجل ذلك. وتتمثل شروط استخدام الاختبارات المعلمية بالاستقلالية والعشوائية والاعتدالية والتجانس، فبالنسبة إلى شرطي الاستقلالية والعشوائية هما محققان ضمناً في العينة. لذا سيقوم الباحث بالتحقق من شرطي الاعتدالية والتجانس. وفيما يأتي نتائج اختبار كولموجروف سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كما في الجدول (3) الآتي:

الجدول(3): نتائج اختبار كولموجروف سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
التوجه الريادي	استقلالية مجلس الإدارة		
34	34	N	
3.66	2.86	Mean	Normal Parameters <sup>a,b</sup>
.609	.481	Std. Deviation	
.172	.202	Absolute	Most Extreme Differences
.172	.121	Positive	
-.132	-.202	Negative	
1.001	1.180	Kolmogorov-Smirnov Z	
.269	.123	Asymp. Sig. (2-tailed)	
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (3) أن قيم مستوى المعنوية عند متغيري استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الريادي أعلى من مستوى المعنوية 5% وبالتالي بيانات المتغيرين موزعة توزيعاً طبيعياً. لذا يجب التأكد من تجانس البيانات باستخدام اختبار ليفين الموضح في الجدول (4) الآتي:

الجدول(4) اختبار ليفين للتجانس.

Test of Homogeneity of Variances				
Sig.	df2	df1	Levene Statistic	
.043	30	3	3.071	استقلالية مجلس الإدارة
.522	30	3	.766	التوجه الريادي

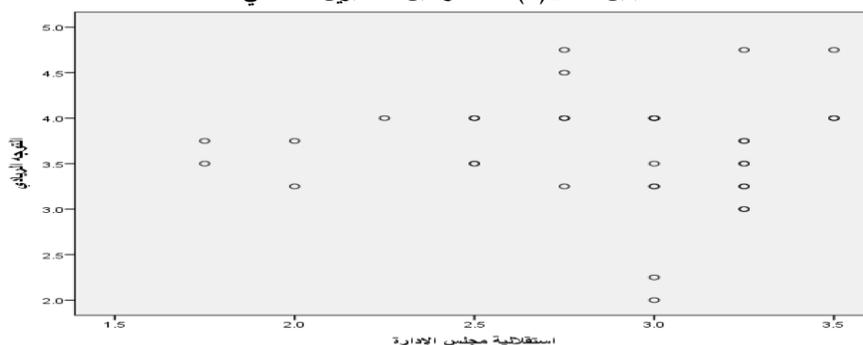
المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (4) أن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ليفين عند متغير الاستقلالية لمجلس الإدارة هو 0.043 أقل من 5%، وبالتالي بيانات متغير استقلالية مجلس الإدارة غير متجانسة وتستخدم الأساليب الإحصائية اللامعلمية

لاختبار الفرضيات عند هذا المتغير. كما يبين الجدول (4) أيضاً أن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ليفين هي 0.522 أكبر من 5% عند متغير التوجه الريادي، وبالتالي بيانات متغير التوجه الريادي متجانسة وتستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات عند هذا المتغير.

1-5. اختبار الفرضية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة".

يبين الشكل (1) الانتشار بين المتغيرين كما يأتي:



الشكل (1): الانتشار بين متغيري التوجه الريادي واستقلالية مجلس الإدارة.

يوضح الشكل (1) أن لا علاقة بين المتغيرين. وللتأكد من ذلك حسب معامل ارتباط سبيرمان باعتبار مقياس البيانات رتبي، وكانت النتائج كما في الجدول (5) الآتي:

الجدول (5): معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته بين متغيري استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الريادي.

Correlations				
التوجه الريادي	استقلالية مجلس الإدارة			
-.034	1.000	Correlation Coefficient	استقلالية مجلس الإدارة	Spearman's rho
.847	.	Sig. (2-tailed)		
34	34	N		
1.000	-.034	Correlation Coefficient	التوجه الريادي	
.	.847	Sig. (2-tailed)		
34	34	N		

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط بين استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الريادي هي -0.034 بمستوى معنوية 0.847 أكبر من 5%، وبما أن معامل الارتباط ذو إشارة سالبة فهو دال على علاقة عكسية غير معنوية بين المتغيرين. وبدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين تم التوصل إلى مايلي:

الجدول (6): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الريادي واستقلالية مجالس الإدارة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.618	-.031	.000	.002 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), Board Independence				

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (6) أن معاملا الارتباط R بين متغيري استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الريادي هو 0.002 وهو ضعيف جداً، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة معاملا التحديد R Square هي 0.00 أي أن ما نسبته 0% من التغير في التوجه الريادي فسّر من خلال استقلالية مجلس الإدارة والباقي 100% لم يفسر. كما يبين ذلك معاملا التحديد المعدل Adjusted R Square، كما نجد أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate هي 61.8% وهي عالية جداً.

الجدول (7): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الريادي واستقلالية مجلس الإدارة.

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.991 <sup>b</sup>	.000	.000	1	.000	Regression	1
		.382	32	12.235	Residual	
			33	12.235	Total	
a. Dependent Variable: Entrepreneurial Orientation						
b. Predictors: (Constant), Board Independence						

المصدر: مخرجات SPSS

يظهر الجدول (7) أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي 0.000 بمستوى معنوية Sig. = 0.991 أكبر من مستوى المعنوية 5%؛ وبالتالي النموذج ليس ذا جودة توفيق، بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ليس جيداً في تمثيل العلاقة بين المتغيرين\*.

\* نظراً لعدم وجود ارتباط معنوي فإن أي نموذج خطي أو غير خطي لا يمثل العلاقة لقد قام الباحث بتقدير العديد من النماذج وكلها أعطت النتيجة ذاتها، في كل نماذج الانحدار التي تم تقديرها (النموذج الحالي والنماذج اللاحقة).

الجدول (8): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الريادي واستقلالية مجلس الإدارة ومعنويتها.

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
		Beta			(Constant)	
.000	5.638		.648		3.655	
.991	.011	.002	.224		.002	1 استقلالية مجلس الإدارة

a. Dependent Variable: Entrepreneurial Orientation

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (8) أن قيمة الثابت (Constant) هي 3.655 بمستوى معنوية sig. 0.000 أقل من 5% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار) المتعلق بالمتغير المستقل استقلالية مجلس الإدارة هي 0.002 بمستوى معنوية 0.991 أكبر من 5%؛ وبالتالي الثابت غير دال إحصائياً مما يدعو للقول إنه: "لا أثر معنوي لاستقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة".

2-5. اختبار الفرضية الثانية: "لا توجد اختلافات في إجابات المبحوثين حول متغير استقلالية مجلس الإدارة تعزى للمجلس الذي يمثلونه".

بما أن بيانات متغير استقلالية مجلس الإدارة غير متجانسة استُخدم اختبار كروسكال واليس في اختبار جوهريّة هذه الفروقات وكانت النتائج كما في الجدول (9) الآتي:

الجدول (9): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهريّة الفروقات في إجابات المبحوثين تبعاً للمجلس.

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
استقلالية مجلس الإدارة	
4.697	Chi-Square
3	Df
.195	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: المجلس	

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (9) أن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي 0.195 أكبر من 5% وبالتالي: "لا اختلافات دالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين حول متغير استقلالية مجلس الإدارة تبعاً للمجلس الذي يمثلونه".

3-5. اختبار الفرضية الثالثة: "لا توجد اختلافات في إجابات المبحوثين حول متغير التوجه الريادي تعزى للمجلس الذي يمثلونه".

بما أن بيانات متغير التوجه الريادي متجانسة وموزعة توزيعاً طبيعياً استُخدم تحليل التباين الأحادي الجانب، وكانت النتائج كما في الجدول (10) الآتي:

الجدول(10): نتائج اختبار تحليل التباين.

ANOVA					
التوجه الريادي					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.000	11.779	2.206	3	6.617	Between Groups
		.187	30	5.618	Within Groups
			33	12.235	Total

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من الجدول(10) أن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار فيشر هي 0.000 أقل من 5% وبالتالي الاختلافات دالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين حول التوجه الريادي تبعاً للمجلس الذي يمثلونه. ولمعرفة لصالح من جاءت هذه الاختلافات أجري اختبار المقارنات المزدوجة، وكانت النتائج كما في الجدول(11) الآتي:

الجدول(11): نتائج المقارنات المزدوجة.

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Entrepreneurial Orientation						
LSD						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference(I-J)	(J) المجلس	(I) المجلس
Upper Bound	Lower Bound					
1.49	.72	.000	.188	1.105 <sup>*</sup>	مجلس إدارة الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة	مجلس إدارة الهيئة العامة للاستشعار عن بعد
.74	-.19	.233	.228	.277	مجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية	
.81	-.02	.059	.203	.398	مجلس المفوضية في الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات	

تابع للجدول(11):

-.72	-1.49	.000	.188	-1.105 <sup>*</sup>	مجلس إدارة الهيئة العامة للاستشعار عن بعد	مجلس إدارة الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة
-.33	-1.32	.002	.241	-.828 <sup>*</sup>	مجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية	
-.26	-1.15	.003	.218	-.706 <sup>*</sup>	مجلس المفوضية في الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات	
.19	-.74	.233	.228	-.277	مجلس إدارة الهيئة العامة للاستشعار عن بعد	

1.32	.33	.002	.241	.828°	مجلس إدارة الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة	لخدمات الاتصالات اللاسلكية
.64	-.40	.635	.253	.121	مجلس المفوضية في الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات	
.02	-.81	.059	.203	-.398	مجلس إدارة الهيئة العامة للاستشعار عن بعد	مجلس المفوضين في الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات
1.15	.26	.003	.218	.706°	مجلس إدارة الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة	
.40	-.64	.635	.253	-.121	مجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (11) مايلي :

1. يتفوق مجلس إدارة العامة للاستشعار عن بعد على مجلس إدارة الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة من حيث التوجه الريادي، في حين نجد لا اختلافات دالة إحصائياً من حيث التوجه الريادي لهذا المجلس ومجلسي الهيئة الناظمة للاتصالات والهيئة العامة للخدمات الاتصالات اللاسلكية.
2. تتفوق جميع المجالس من حيث التوجه الريادي على مجلس إدارة الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة.
3. لا اختلافات دالة إحصائياً من حيث التوجه الريادي بين مجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية، وبين مجلس المفوضين في الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات.

## 6. الاستنتاجات والتوصيات:

A. الاستنتاجات: خلص البحث إلى الآتي:

1. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الريادي لأعضاء هذه المجالس، وبالتالي لا أثر معنوي لاستقلالية مجلس الإدارة في التوجه الريادي في الهيئات محل الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حمدان، 2016)، كما تتوافق مع وجهات نظر المؤيدين لنظرية الإشراف (Sakawa & Watanabel, 2018 ; Pearce&Patel, 2017)، وبالتالي فإن نظرية الإشراف هي المثلى لواقع الهيئات محل الدراسة.
2. إنَّ استقلالية مجلس الإدارة في الهيئات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة متوسطة. حيث بلغ متوسط الإجابات حول محور الاستقلالية (2.86) أدنى من متوسط المقياس البالغ /3/ بانحراف معياري (0.481) يشير إلى تشتت قليل في الإجابات حول المحور، وبما أن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي (0.1) أكبر من 5% فالاختلافات غير دالة إحصائياً ومستوى استقلالية مجلس الإدارة متوسط. وهذا يُعزى إلى وجود أعضاء لهم صفة وظيفية أو عملوا مديريين تنفيذيين في الهيئات محل الدراسة مما خفض من استقلالية مجالس الإدارة، لكن وجود أعضاء مساهمين أو لهم علاقات تعاقدية أو تجارية أو صلة قرابة في المجالس محل الدراسة غير متوفر وإن وجد فهو في الحد الأدنى.
3. إنَّ التوجه الريادي لمجالس الإدارة في الهيئات محل الدراسة مرتفع. حيث بلغ متوسط الإجابات حول محور التوجه الريادي (3.66) أعلى من متوسط المقياس البالغ /3/، وقيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي (0) أقل من 5%؛ فالاختلافات دالة إحصائياً ومستوى التوجه الريادي مرتفع، باستثناء العبارة (توجيه مجلس الإدارة للاستثمار في المشاريع ذات الخطورة العالية) حيث متوسطها أقل من متوسط المقياس، لكن الاختلافات

غير دالة إحصائياً عندها نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي 0.751 أكبر من 5%، وبالتالي توفر مضمون العبارة هو متوسط. فالتوجه الريادي لمجالس الإدارة في الهيئات محل الدراسة يقوم على فلسفة اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين، والعمل الابتكاري والتطوير الإبداعي، غير أنه لا يتبنى الاستثمار ذا المخاطر العالية. وهذه النتيجة تتماشى مع دراسة (زغمار، 2017).

4. لكافة مجالس الإدارة مستوى استقلالية واحد، ولا تختلف هذه المجالس فيما بينها في هذا المجال.
5. إن مستوى التوجه الريادي لمجلس إدارة الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة هو أدنى منه في المجالس الأخرى محل الدراسة، ولا اختلافات جوهرية بين كل من مجلس إدارة الهيئة العامة للاستشعار عن بعد ومجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية والهيئة النازمة للاتصالات فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي.

## B. التّوصيات:

في ضوء النتائج السابقة اقترح الباحث التّوصيات الآتية:

1. الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تقتضي "ألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس" نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه أعضاء مجلس الإدارة المستقلون كألية رقابية وإشرافية فعالة على عمل إدارة المنظمة.
2. الالتزام بمعايير الاستقلالية، بحيث لا يكون لعضو مجلس الإدارة المستقل أية ارتباطات أسرية أو مالية أو وظيفية، أو أي علاقة أخرى ذات مغزى مع المنظمة أو أعضاء مجلس إدارتها سوى عضويته في مجلس الإدارة. بالإضافة إلى توافر المهارات والمؤهلات والخبرات في أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، مما ينشط العمل الابتكاري والإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة.
3. زيادة الاهتمام بالتوجه الريادي لتحقيق التفوق والريادة على المنافسين، وتبني أبعاده الثلاثة في الهيئات التابعة لوزارة الاتصالات بشكل عام، والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة بشكل خاص، وذلك من خلال توفير مناخ ملائم يساعد على تطوير خدمات ومنتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة، ولو كانت تحمل في طياتها مخاطر لقاء تحقيق مردودات وعوائد مرتفعة.
4. العمل على تصميم النظم الإدارية (مثلاً نظام المكافأة، نظام التدريب، نظام المعلومات) بطريقة تزيد من العمل الابتكاري والإبداعي في الهيئات محل الدراسة، والعمل على إشاعة ثقافة تنظيمية مجتمعية تساعد على عدم التردد في طرح الأفكار حتى وإن كانت غريبة وغير مألوقة.

## المراجع:

### A. المراجع العربية:

1. جلاب، إحسان دهش. 2013، نور التوجه الإستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(15)، العدد(3)، 42-64.
2. جلاب، إحسان دهش. 2014، العلاقة بين التوجه الريادي و الريادة المستدامة بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(16)، العدد(2)، 21-44.
3. حمدان، علاّم. 2016، العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركة: دليل من البحرين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(12)، العدد(3)، 481-504.

4. حمدان، علاّم. 2016، أثر استقلالية مجلس الإدارة في أداء الشركة: دليل من السعودية. مجلة الإدارة العامة، المجلد (56)، العدد (3)، 463-492.
5. خليصة، مجيلي؛ عبد الناصر، رواجي. 2016، أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات -دراسة تطبيقية على بعض الشركات ذات الأسهم الجزائرية. معارف مجلة علمية دولية محكمة، المجلد (11)، العدد (21)، 426-447.
6. راضي، جواد؛ قاسم، زهراء. 2018، التوجه الريادي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة استطلاعية لأراء عينه من مدرء بعض المصارف الخاصة. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (25)، 105-139.
7. رشيد، صالح؛ الزياي، صباح. 2013، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينه من كليات جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (2)، 198-233.
8. زغمار، سلمى. 2017، أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
9. السرطاوي، عبد المطلب؛ عواد، بهاء؛ حمدان، علا. 2017، استقلالية مجلس إدارة المصارف الإسلامية الخليجية و علاقتها بالأداء. مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، المجلد (2)، العدد (1)، 46-62.
10. محسن، زيد. 2017، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي- بحث ميداني في عدد من كميات جامعة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (9)، العدد (18)، 276-314.
11. يوسف، علي. 2012، أثر استقلالية مجلس الإدارة في ملاءمة معلومات الأرباح المحاسبية لقرارات المستثمرين في الأسواق المالية - (دراسة تطبيقية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (2)، 223-254.
12. هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. 2012، تقرير حوكمة الشركات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. ص: 15.

#### B. المراجع الأجنبية:

1. Okangi, F. 2019, *The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol.9, N<sup>0</sup>.1, 1-23.
2. Balsmeier, B; Buchwald, A; Stiebale, J. 2014, *Outside directors on the board and innovative firm performance. Research Policy*, Vol.43, N<sup>0</sup>.10, 1800-1815.
3. Qadorah, A; Fadzil, F. 2018, *The Effect of Board Independence and Board Meeting on Firm Performance: Evidence from Jordan. Journal of Finance & Accounting*, Vol.6, N<sup>0</sup>.5, 105-109.
4. Sakawa, H; Watanabel, N. 2018, *Board structures and performance in the banking industry: Evidence from Japan. International Review of Economics & Finance*, Vol.56, 308-320.
5. Pearce, J; Patel, P. 2017; *Board of director efficacy and firm performance variability. Long Range Planning*, Vol.51, N<sup>0</sup>.6, 911-926.

6. Shaukat,A ; Qiu,Y ; Trojanowski,G. 2016, *Board attributes,corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. Journal of Business Ethics*, Vol.135, N<sup>o</sup>.3, 569–585.
7. Tutar,H; Nart,S; Bingöl,D.2015,*The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.207, 709-719.
8. Lee,S ; Lim,S ; Pathak,R. 2011,*Culture and entrepreneurial orientation: a multi-country study. International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.7, N<sup>o</sup>.1, 1-15.
9. Mungai, E ; Ogot,M.2012, *Gender, culture and entrepreneurship in Kenya. International Business Research*, Vol.5, N<sup>o</sup>.5, 175-183.
10. Fairoz,F; Hirobumi,T; Tanaka,Y.2010,*Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. Asian Social Science*, Vol.6, N<sup>o</sup>.3, 34-46.

## ملحق(1): الاستبانة

## أولاً: الخصائص الديمغرافية

يرجى تعبئة البيانات الآتية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لكم.

1. الجنس:			
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
2. العمر:			
<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	51 سنة
3. المؤهل العلمي:			
<input type="checkbox"/>	إجازة جامعية	<input type="checkbox"/>	دبلوم
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دكتوراه
4. الدخل:			
<input type="checkbox"/>	أقل من 40 ألف ل.س	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى 50 ألف ل.س
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	61 ألف ل.س فأكثر
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	51 إلى 60 ألف ل.س
5. الخبرة:			
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 20 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	21 سنة فأكثر
6. المسمى الوظيفي:			
<input type="checkbox"/>	مدير عام	<input type="checkbox"/>	رئيس مجلس الإدارة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	نائب رئيس مجلس الإدارة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	عضو مجلس إدارة

## ثانياً: محاور الاستبانة

فيما يأتي مجموعة من العبارات, والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها بوضع إشارة (X) في المربع المناسب للاختيار.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
أ	المحور الأول: استقلالية مجلس الإدارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء يحملون صفة وظيفية في المنظمة.				

					يوجد في مجلس الإدارة أعضاء لهم صلة قرابية (حتى الدرجة الرابعة) مع أي مدير تنفيذي أو مع أي عضو من أعضاء المجلس.	2
					يوجد في مجلس الإدارة أعضاء قد عملوا كمديرين تنفيذيين في المنظمة خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشيحهم لعضوية المجلس.	3
					يوجد في مجلس الإدارة أعضاء لهم علاقة تعاقدية أو تجارية مع المنظمة.	4
					يوجد في مجلس الإدارة أعضاء يحصلون على توزيعات أرباح يتقاضونها بصفتهن مساهمين.	5
					<b>المحور الثاني: التوجه الريادي</b>	<b>ب</b>
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة العمل الابتكاري.	1
					من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة توفير بيئة الإبداع والتطوير.	2
					إن فلسفة الريادة المتبعة من قبل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة تساعد على اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين.	3
					يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي في المنظمة للاستثمار في المشاريع ذات الخطورة العالية نظراً لارتفاع عائديتها.	4

ملحق (2): جداول مخرجات ألفا كرونباخ  
الجدول(1): قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.681	11

المصدر: مخرجات spss

الجدول(2): قيمة ألفا كرونباخ لمحور استقلالية مجلس الإدارة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.629	6

المصدر: مخرجات spss

الجدول(3) قيمة ألفا كرونباخ لمحور التوجه الريادي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	5

المصدر: مخرجات spss