



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور مجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي

(دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية)

The Role of Boards of Directors in Strategic Orientation

(A Field Study in the Ministry of Communications and
Technology in Syria)

دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

علي فارس رستم

إشراف

أ.م.د. محمد صقور

2018 – 2019 م

العام الدراسي: 1440 – 1441 هـ

إهداء

إلى الرجل الذي لا يشيخ مترجعا على عرش الأمان . . والدي الموقر .

إلى المرأة التي وهبتني حياة لا تطيب إلا بدعائها . . أمي الحبيبة .

إلى من اشدُّ بهم أمرَهم وأشركهم في أمري . . أخوتي الاعزاء .

إلى أكرم من في الدنيا وأنبأ بني البشر . . الشهيد الذي مات لأحيا .

إلى كل طالب علم . . له آمال وطموحات .

إلى كل من شجعني وساندي في إعداد هذه الدراسة ، ولو بكلمة طيبة .

أقدم لكم . . هذا العمل البحثي المتواضع .

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي ومشرفي أ. م. د. محمد صقور

على قبوله الإشراف على الدراسة، ولما قدمه لي من وقت، وجهد، وتوجيه، وإرشاد، وتشجيع،
ودعمه لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقراءة هذا الدراسة،
وتحملوا عناء مناقشته، وتقييمه، وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات.

كما أتقدم بعزيز الشكر والامتنان إلى عمادة كلية الاقتصاد والكادر التدريسي
والإداري لما قدم من نصح، وتسهيل، ومساعدة لإنجاز هذا العمل.

وإلى وزارة الاتصالات والتقانة التي سهلت لنا إتمام الجانب العملي.

ملخص الدراسة

يُعَدُّ مجلس الإدارة السَّطوة العليا التي تحكم وتدير المنظمة، وتحدد التوجهات الاستراتيجية لها، بمُكوّناتها من صياغة رؤية إلى إعداد رسالة تُمَّ وضع أهداف، ورسم السياسات العامة لتحقيق تلك الأهداف في بيئة تنافسية مضطربة سريعة التغيير، ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في القيادة والتوجه والرقابة، وباعتباره المسؤول عن تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة جاءت هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على دور مجالس الإدارة وتحديد أثرها في التوجه الاستراتيجي، وذلك في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة خلال فترة زمنية امتدت عامين. وتكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال تقديم الدليل العملي والإحصائي على هذا الدور، ولتحقيق هدف الدراسة صُممت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي مُكوّنة من قسمين يشمل الأول المتغيرات الديموغرافية، بينما يتضمن الثاني 31/ عبارة موزعة على محورين رئيسيين، الأول المتغير المستقل مجالس الإدارة بمحاوره الفرعية (حجم المجلس، استقلالية المجلس، ازدواجية دور المدير التنفيذي، هيكل المجلس)، ويتضمن المحور الرئيسي الثاني المتغير التابع التوجه الاستراتيجي بمحاوره الفرعية (التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا). تمَّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وحُللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.21) والأساليب الإحصائية المناسبة. وخلصت الدراسة إلى أن مجالس الإدارة دور محدود في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة، غير أن التوجه الاستراتيجي لهذه الهيئات والمؤسسات والشركات هو بدرجة جيدة. إضافة إلى عدم وجود أثر معنوي لمجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في الهيئات والمؤسسات والشركات محل الدراسة، حيث لا أثر معنوي لكل من (استقلالية مجلس الإدارة، هيكل مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي) في التوجه الاستراتيجي، في حين كان لحجم مجلس الإدارة أثر معنوي موجب في التوجه الاستراتيجي. وبناءً على النتائج التي تمَّ التوصل إليها اقترحت الدراسة ضرورة تفعيل دور مجالس الإدارة من خلال تشكيل لجان رئيسية (لجنة المراجعة، لجنة المكافآت والترشيحات، اللجنة التنفيذية)، والالتزام بالقوانين والتشريعات التي تحظر على رئيس مجلس الإدارة تولى مناصب تنفيذية أخرى إلى جانب عمله رئيساً للمجلس، بالإضافة إلى ضرورة تحقيق التوازن في هيكل مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين وبقيّة الأعضاء. كما قدمت الدراسة مقترحات لدراسات لاحقة.

الكلمات المفتاحية: حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، هيكل مجلس الإدارة، التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا.

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان	مسلسل
I	الإهداء	I
II	شكر وتقدير	II
III	ملخص الدراسة	III
IV	فهرس المحتويات	IV
VIII	قائمة الجداول	VIII
IX	قائمة الأشكال	IX
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
2	مقدمة	1-1
2	الدراسات السابقة	2-1
10	مشكلة الدراسة	3-1
11	أهمية الدراسة	4-1
11	أهداف الدراسة	5-1
11	فرضيات الدراسة	6-1
12	نموذج ومتغيرات الدراسة	7-1
13	التعريفات الإجرائية للمصطلحات	8-1
13	فلسفة ومنهجية الدراسة	9-1
14	مجتمع وعينة الدراسة	10-1
14	مصادر جمع البيانات	11-1
14	حدود الدراسة	12-1
14	خلاصة الفصل الأول	13-1
15	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
16	المبحث الأول: مجالس الإدارة	
17	تمهيد	1-2
17	ماهية مجلس الإدارة	2-2
18	لجان مجلس الإدارة	3-2

فهرس المحتويات

19	أعضاء مجلس الإدارة	4-2
20	النظريات التعاقدية ومجلس الإدارة	5-2
24	الخصائص الأساسية لمجلس الإدارة	6-2
29	الإطار القانوني لمجلس الإدارة	7-2
31	خلاصة المبحث الأول	8-2
32	المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي	
33	تمهيد	1-2
33	ماهية التوجه الاستراتيجي	2-2
34	أهمية التوجه الاستراتيجي	3-2
34	أنماط التوجهات الاستراتيجية	4-2
38	آلية تحديد وصياغة التوجهات الاستراتيجية	5-2
39	العناصر أو المحددات الرئيسية للتوجه الاستراتيجي	6-2
42	أبعاد التوجه الاستراتيجي	7-2
44	خلاصة المبحث الثاني	8-2
45	المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين مجالس الإدارة و التوجه الاستراتيجي	
46	تمهيد	1-2
46	المداخل الفكرية لمشاركة مجلس الإدارة في استراتيجية المنظمة	2-2
48	العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي	3-2
52	خلاصة المبحث الثالث	4-2
53	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
54	المبحث الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات	
55	تمهيد	1-3
55	مجتمع وعينة الدراسة	2-3
55	تصميم أداة الدراسة	3-3
56	مقياس الدراسة	4-3

فهرس المحتويات

56	صدق وثبات أداة الدّراسة	5-3
59	التوزيعات التكرارية لأفراد عينة الدّراسة	6-3
63	أساليب التحليل الإحصائي	7-3
64	المبحث الثاني: نتائج الدّراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
65	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	1-3
66	اختبار فرضيات الدّراسة	2-3
100	خلاصة المبحث الثاني	3-3
101	المبحث الثالث: النتائج والمقترحات	
102	تحليل نتائج الدّراسة	1-3
104	مقترحات الدّراسة	2-3
105	مقترحات لدراسات لاحقة	3-3
105	خاتمة	4-3
106	المراجع	
114	الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	توزع الاستبانات لعينة الدراسة حسب المجالس الإدارية في الوزارة	55
2	توزع عبارات الاستبانة على محاورها الرئيسية والفرعية	56
3	فئات مقياس ليكرت لمقارنة النتائج	56
4	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	57
5	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	59
6	نتائج اختبار كولموجروف سميروف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	65
7	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور حجم مجلس الإدارة	66
8	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور استقلالية مجلس الإدارة	67
9	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور ازدواجية دور المدير التنفيذي	68
10	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور هيكل مجلس الإدارة	69
11	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور التوجه نحو السوق	70
12	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور التوجه الريادي	71
13	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور التوجه نحو التكنولوجيا	72
14	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة على مستوى كل من محوري مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي	73
15	معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته بين متغيري مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي	74
16	معامل الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الاستراتيجي ومجالس الإدارة	74
17	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي ومجالس الإدارة	75
18	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي ومجالس الإدارة ومعنويتها	75
19	معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته بين متغيري حجم مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي	76
20	معامل الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الاستراتيجي وحجم مجلس الإدارة	76
21	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي وحجم مجلس الإدارة	77
22	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي وحجم مجلس الإدارة ومعنويتها	77
23	معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته بين متغيري استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي	78
24	معامل الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الاستراتيجي واستقلالية مجلس الإدارة	79
25	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي واستقلالية مجلس الإدارة	79
26	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيرين التوجه الاستراتيجي واستقلالية مجلس الإدارة ومعنويتها	79

قائمة الجداول

27	معامل ارتباط سيرمان ومعنويته بين متغيري هيكل مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي	80
28	معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الاستراتيجي وهيكل مجلس الإدارة	81
29	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي وهيكل مجلس الإدارة	81
30	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيرين التوجه الاستراتيجي وهيكل مجلس الإدارة ومعنويتها	82
31	معامل ارتباط سيرمان ومعنويته بين متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الاستراتيجي	83
32	معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الاستراتيجي وازدواجية دور المدير التنفيذي	83
33	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي وازدواجية دور المدير التنفيذي	84
34	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيرين التوجه الاستراتيجي وازدواجية دور المدير التنفيذي ومعنويتها	84
35	معاملا الارتباط والتحديد بين متغير التوجه الاستراتيجي وأبعاد مجالس الإدارة	85
36	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد بين متغير التوجه الاستراتيجي وأبعاد مجالس الإدارة	85
37	معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين متغير التوجه الاستراتيجي وأبعاد مجالس الإدارة ومعنويتها	86
38	اختبار ليفين للتجانس وفق متغير الجنس	87
39	نتائج اختبار مان ويتني لجوهرية الفروقات وفقاً لمتغير الجنس	88
40	نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين.	88
41	اختبار ليفين للتجانس وفق متغير فئات العمر	89
42	نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات عند متغير فئات العمر	90
43	نتائج تحليل التباين الأحادي الجانب لجوهرية الفروقات وفق متغير العمر	90
44	نتائج اختبار ليفين للتجانس وفق متغير المؤهل العلمي	91
45	نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	92
46	متوسط الرتب عند متغير استقلالية مجلس الإدارة وفق حالات متغير المؤهل العلمي	92
47	متوسط الرتب عند متغير التوجه نحو السوق وفق حالات متغير المؤهل العلمي	93
48	نتائج تحليل التباين الأحادي الجانب لجوهرية الفروقات وفق متغير المؤهل العلمي	93
49	المقارنات المتعددة LSD لمتوسطات الإجابة	94
50	نتائج اختبار ليفين للتجانس وفق متغير فئات الدخل	95
51	نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات وفق متغير فئات الدخل	95
52	نتائج تحليل التباين لجوهرية الفروقات وفق متغير فئات الدخل	96
53	نتائج اختبار ليفين للتجانس وفق متغير الخبرة	97
54	نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات وفق متغير فئات الخبرة	97

قائمة الجداول

98	نتائج تحليل التباين لجوهرية الفروقات بين إجابات المبحوثين وفق متغير الخبرة	55
98	نتائج اختبار ليفين للتجانس وفق متغير المسمى الوظيفي Variances	56
99	نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات وفق متغير المسمى الوظيفي	57
99	نتائج تحليل التباين لجوهرية الفروقات بين إجابات المبحوثين وفق متغير المسمى الوظيفي	58

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	12
2	هيكل مجلس الإدارة	28
3	نموذج مصفوفة التوجهات الاستراتيجية للتعامل مع المنافسين	39
4	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الجنس	60
5	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات العمر	60
6	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	61
7	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات الدخل	61
8	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات الخبرة العملية	62
9	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي	62
10	شكل الانتشار بين متغيري مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي	73
11	شكل الانتشار بين متغيري حجم مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي	76
12	شكل الانتشار بين متغيري استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي	78
13	شكل الانتشار بين متغيري هيكل مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي	80
14	شكل الانتشار بين متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الاستراتيجي	82

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-1. مقدمة

2-1. الدراسات السابقة

3-1. مشكلة الدراسة

4-1. أهمية الدراسة

5-1. أهداف الدراسة

6-1. فرضيات الدراسة

7-1. نموذج ومتغيرات الدراسة

8-1. التعريفات الإجرائية للمصطلحات

9-1. فلسفة ومنهجية الدراسة

10-1. مجتمع وعينة الدراسة

11-1. مصادر جمع البيانات

12-1. حدود الدراسة

13-1. خلاصة الفصل الأول

1-1. مقدمة:

تقع المسؤولية الأساسية في صياغة استراتيجية المنظمة على عاتق الإدارة العليا ممثلة بمجلس الإدارة الذي يُعدُّ الهيئة العليا التي تدير أعمال المنظمة، وتُحدد التوجهات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية لها، من خلال العمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التنفيذية لتطوير وتنفيذ رؤية المنظمة، ورسالتها، وأهدافها، واستراتيجيتها بشكل مستمر، وذلك 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 على إعادة النظر في خياراتها الاستراتيجية، والسعي الحثيث إلى تنشيط التوجهات الاستراتيجية لردم هذه الفجوة، إلا أن أغلب المنظمات لا تزال تشهد تطبيقاً محدوداً للمفاهيم العلمية بشأن التوجه الاستراتيجي، مما أدى إلى عدم التوازن بين رسالة المنظمة وأهدافها وتطلعات الزبائن من جهة، وعدم استطاعتها التفوق على زميلاتها من المنظمات المنافسة من جهة أخرى، لذا بات التوجه الاستراتيجي حاجة ماسة وضرورية للمنظمة لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور والتحديث، حتى تكون قادرة على الاستجابة لبيئة أقل ما توصف بأنها مضطربة، حركية، وسريعة التغير.

ونظراً لتوجه الجهات الحكومية في سورية إلى تشكيل مجالس إدارة للهيئات والمؤسسات والشركات العامة بهدف توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة والمصيرية وعدم التفرد بالقرار، وتباين وجهات النظر حول دور مجالس الإدارة جاءت هذه الدراسة لبحث واقع مجالس الإدارة ودورها في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة.

2-1. الدراسات السابقة:

في إطار التأسيس النظري لموضوع الدراسة عرض الباحث لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت مجالس الإدارة، وتلك المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، وفق الآتي:

1-2-1. الدراسات العربية: تمَّ عرض أهمها وفق الآتي:

❖ الدراسات العربية التي تناولت مجالس الإدارة:

1. دراسة (عارف، 2017)¹، بعنوان: "أثر خصائص مجلس الإدارة في التنبؤ بالفشل المالي للشركات الصناعية المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر خصائص مجلس الإدارة كأحد أهم آليات حوكمة الشركات في التنبؤ بالفشل المالي للشركات، حيث استخدم الباحث متغيرات حجم مجلس الإدارة، واستقلال المجلس، والفصل/الدمج بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ورئيس الإدارة التنفيذية لتعبر عن خصائص مجلس الإدارة في البيئة المصرية. لعينة مُكوَّنة من 73 شركة صناعية مقيدة بالبورصة المصرية عام 2015، مقسمة إلى 31 شركة فاشلة مالياً، و42 شركة لم تتعرض للفشل المالي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

أ. وجود علاقة دالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة واحتمالات الفشل المالي للشركات، حيث يؤدي زيادة حجم مجلس الإدارة إلى زيادة احتمالات الفشل المالي.

ب. لا توجد أدلة تجريبية تدعم وجود علاقة بين استقلال مجلس الإدارة واحتمالات الفشل المالي للشركات، وهذه النتيجة قد ترجع إلى عدم وجود نصوص قانونية ملزمة بخصوص تكوين مجالس الإدارة من أغلبية مستقلة، إضافة إلى عدم وضوح مفهوم الاستقلال في البيئة المصرية.

¹ عارف، رمضان. (2017). أثر خصائص مجلس الإدارة في التنبؤ بالفشل المالي للشركات الصناعية المصرية. مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد (58)، العدد (1)، ص: 75-100.

ت. وجود علاقة دالة إحصائياً بين خاصية الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير التنفيذي واحتمالات الفشل المالي للشركات، حيث يؤدي الفصل بين الوظيفتين إلى التأثير سلباً على الأداء المالي للشركات وبالتالي زيادة احتمالات الفشل المالي، وقد يرجع ذلك إلى زيادة حدة عدم تماثل المعلومات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية نتيجة تصاعد الخلافات وتضارب المصالح بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وعدم التحديد الواضح لمهام الوظيفتين.

2. دراسة (حمدان، 2016)¹، بعنوان: "العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة و أداء الشركة : دليل من البحرين".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركات البحرينية، بالاستناد إلى نظرية الوكالة، ونظرية الإشراف. لعينة مكوّنة من 42 شركة مدرجة في بورصة البحرين خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2009 إلى 2013. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة عكسية بين زيادة نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة وأداء الشركة. وعليه، فقد تبنت الدراسة نظرية الإشراف في تمثيل العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة والأداء في الشركات البحرينية، فالمديرين الداخليين حديري بالثقة لإدارة الشركة والحفاظ على مصادرها بما يحقق لها أعلى مستويات الأداء من المديرين الخارجيين. كما بينت النتائج كذلك أن وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة يزيد من عدم تماثل المعلومات وارتفاع تكاليف المراقبة في الشركات البحرينية مما يعمل على تخفيض المنافع المتوقعة من استقلال أعضاء مجلس الإدارة. فالأثر العكسي للمديرين المستقلين على الأداء في الشركات البحرينية مرده افتقارهم للمعلومات والخبرة الكافية في تفاصيل العمل التشغيلي.

3. دراسة (برودي ؛ عبداللطيف، 2016)²، بعنوان: " أثر خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة على الأداء المالي للشركة: دراسة تجريبية على الشركات المشككة لمؤشركاك 40 من 2010 إلى 2014 " .

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر خصائص مجلس الإدارة (حجم المجلس، استقلاله، تراكم المهام بين المدير العام ورئيس المجلس، واستقلال وخبرة لجنة المراجعة) على الأداء المالي. لعينة مكوّنة من الشركات غير المالية المشككة لمؤشركاك 40 والتي نشرت تقاريرها المالية في الفترة الزمنية الممتدة من 2010 إلى 2014. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين (حجم المجلس، استقلالية المجلس، تراكم المهام بين المدير العام ورئيس المجلس) والأداء المالي، وبالتالي يؤثر (حجم المجلس، استقلاله، تراكم المهام بين المدير العام ورئيس المجلس) تأثيراً سلبياً على الأداء المالي للشركة المدرجة في السوق المالي الفرنسي.

4. دراسة (مطر؛ النعيمات، 2014)³، بعنوان: "مدى استجابة مجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة الأردنية المتعثرة لمعالجة مخاطر الأزمة المالية وتداعياتها".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى استجابة مجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة الأردنية المتعثرة لمعالجة مخاطر الأزمة المالية العالمية وتداعياتها، مع بيان انعكاسات هذه الأزمة على أرباحها وأسعار أسهمها، ومحاولة الكشف عن أهم المحاولات التي قامت بها تلك الشركات من أجل تخفيف أعباء تلك الأزمة وتبعاتها وتداعياتها والتمكن من استيعاب نتائجها. لعينة مكوّنة من 36 شركة تعثرت بفعل الأزمة المالية العالمية، خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2007 إلى 2010. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إن مجالس الإدارة في تلك الشركات لم تستجب كما كان يتوجب عليها للتحديات التي فرضتها عليها الأزمة المالية العالمية، ولم تتخذ

¹ حمدان، عام، (2016). العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركة: دليل من البحرين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (12)، العدد (3)، ص: 481-504.

² برودي، مفروم ؛ وعبد اللطيف، مصطفى. (2016). أثر خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة على الأداء المالي للشركة : دراسة تجريبية على الشركات المشككة لمؤشركاك 40 من 2010 إلى 2014 . *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، المجلد (9)، العدد(2)، ص: 690-721.

³ مطر، محمد عطيه ؛ النعيمات، زيد جميل. (2014) . مدى استجابة مجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة الأردنية المتعثرة لمعالجة مخاطر الأزمة المالية وتداعياتها . *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (10)، العدد(1)، ص: 18-44.

الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي فرضتها عليها تلك الأزمة، بل استمرت في تطبيق سياساتها التي سبقت حدوث الأزمة وما ترتب عليها من هدر مالي وفساد إداري، مما لم يمكنها من ردم فجوة الثقة القائمة بينها وبين المساهمين وأصحاب المصالح.

5. دراسة (مهدي، 2005)¹، بعنوان: "عمل ودور مجالس الإدارة (حالة المؤسسات الجزائرية)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة مجالس الإدارة على المستويين العالمي والوطني، وتقييم أدائها ودوافع تجديدها، والتعرف على النظريات التعاقدية التي تحكم علاقات العمل في المؤسسات. لعينة مُكوّنة من مجالس الإدارة في المؤسسات الاقتصادية العمومية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 1962 إلى 2006. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: سيادة المدير التنفيذي على مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أن صلاحيات مجلس الإدارة تقتصر على التصديق على القرارات دون إعدادها أو رفضها. كما أن خصائص مجالس إدارة الشركات الجزائرية لا تستجيب للمقاييس العالمية، فلا يوجد فصل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة.

❖ الدراسات العربية التي تناولت التوجه الاستراتيجي:

6. دراسة (راضي؛ قاسم، 2018)²، بعنوان: "التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التوجه الاستراتيجي المتمثل ب(التوجه نحو السوق، والتوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا) في تحقيق البراعة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (الابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري) في مجموعة من المصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب. لعينة مُكوّنة من عدد من المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (152) مديراً في المصارف الخاصة محافظات الوسط والجنوب، خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2016 إلى عام 2017. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

7. دراسة (أبو نجم، 2018)³، بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات-دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية".

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة أهداف أهمها معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية. لعينة مُكوّنة من (111) فرداً من مختلف المستويات الإدارية والموظفين في شركات الاتصالات السورية خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2017 إلى عام 2018. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بكل من التوجه الاستراتيجي وصناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري، لصالح المستويات الإدارية الأعلى.

¹ مهدي، شرقي. (2005). عمل و دور مجالس الإدارة: حالة المؤسسات الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية.

² راضي، جواد؛ قاسم، زهراء. (2018). التوجه الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (25)، ص: 105-139.

³ أبو نجم، ميرنا. (2018). أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات- دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

8. دراسة (أبو علي خلف، 2017)¹، بعنوان: " دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي: بحث ميداني لعينة القيادات في أمانة بغداد".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المقدرات التي يملكها القادة في المنظمة المبحوثة، وأثر ذلك على صياغة التوجه الاستراتيجي. لعينة مُكوّنة من القيادات العليا في أمانة بغداد (مديري أقسام فما فوق)، والبالغ عددهم (31) مديراً خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2015 إلى عام 2016. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرات القيادية ورسم التوجه الاستراتيجي، وتعاين المنظمة المبحوثة من غموض في توجهها الاستراتيجي، وانخفاض المؤهل العلمي للقيادات حيث أغلبهم كانوا من حملة شهادة البكالوريوس، وكذلك انخفاض في عدد القيادات الشابة لشغل المناصب القيادية.

9. دراسة (زغمار، 2017)²، بعنوان: "أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فعالية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر وحدة المطاحن قلمة- مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده في تحقيق فعالية القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية الجزائرية. لعينة مُكوّنة من مؤسسة عمر بن عمر وحدة المطاحن قلمة ومؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2016 إلى 2017. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود دور إيجابي لأبعاد التوجه الريادي (التوجه نحو الابداعية، التوجه نحو تحمل المخاطرة، التوجه نحو الاستباقية، التوجه نحو العدائية التنافسية) في تحقيق فعالية القرارات الاستراتيجية، وأن المؤسسات الغذائية في الجزائر لازالت بعيدة عن تبني كل أبعاد التوجه الريادي.

10. دراسة (زهية، 2016)³، بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من المنظمات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية، ومدى تشابه أو اختلاف المنظمات في توجهاتها الاستراتيجية، وتحديد التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمات. وذلك لعينة مُكوّنة من أربع منظمات في الجزائر خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2015 إلى 2016. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجهات الاستراتيجية (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) في بناء الميزة التنافسية. والنمط السائد في المنظمات محل الدراسة هو التوجه الاستباقي.

11. دراسة (فوزية، 2015)⁴، بعنوان: "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. لعينة مُكوّنة من 175 موظفاً في شركة الخطوط الجوية الجزائرية خلال عام 2004. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود أثر إيجابي للإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، كما أظهرت الدراسة بأن أثر الذكاء الاستراتيجي أعلى من أثر الذكاء العاطفي.

¹ أبو علي خلف، زينب. (2017). دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي: بحث ميداني لعينة القيادات في أمانة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (9)، العدد (18)، ص: 247-275.

² زغمار، سلمى. (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر وحدة المطاحن قلمة- مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

³ زهية، حمودة. (2016). أثر التوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من المنظمات. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

⁴ فوزية، مفرش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

1-2-2. الدراسات الأجنبية: نستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات الأجنبية التي تناولت مجالس الإدارة، وتلك المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، وفق الآتي:

❖ الدراسات الأجنبية التي تناولت مجالس الإدارة:

1. A Study (Hsu al et, 2019)¹, titled: “ *CEO Duality, Information Costs, and Firm Performance*”.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ازدواجية دور الرئيس التنفيذي وأداء الشركة من خلال مناقشة دور تكلفة المعلومات بالاستناد إلى نظريتين في الفكر الإداري. هما، نظرية الوكالة التي تفترض بأن ازدواجية المدير التنفيذي ستضر بقيمة الشركة، ونظرية الإشراف التي تفترض بأن ازدواجية دور الرئيس التنفيذي ستكون مفيدة لإدارة الشركة. لعينة مُكوّنة من جميع الشركات المسجلة في بورصة تايوان خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2000 إلى 2012. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ازدواجية دور المدير التنفيذي وأداء الشركة لكن هذه العلاقة مرتبطة بتكلفة المعلومات. وعليه، فقد تبنت الدراسة نظرية الوكالة.

2. A Study (Gabaldon al et, 2018)², titled: “*How does job-related diversity affect boards' strategic participation? An information-processing approach*”

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة آثار التنوع المرتبط بالوظائف على مشاركة المجالس في عملية الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات والمساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. لعينة مُكوّنة من 504 منظمة نرويجية، خلال فترة زمنية امتدت عام واحد، حيث جابوب على الاستبيانات 973 من كبار المديرين التنفيذيين، و 562 من رؤساء المجالس. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إنّ التنوع عامل أساسي وهام لمجالس الإدارة، وله دور إيجابي لهذه المجالس في المشاركة الاستراتيجية من خلال استخدام المديرين والأعضاء للمعارف والمهارات التي يمتلكونها.

3. A study (Tulung & Ramdani, 2018)³, titled: “*Independence, size and performance of the board: An emerging market research*”.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين (استقلالية، حجم) مجلس الإدارة والأداء. لعينة مُكوّنة من 26 بنك تنمية إقليمي في إندونيسيا خلال الفترة 2010-2014. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء البنوك، وهذا يعني أن الأعضاء المستقلين يلعبون دوراً حيوياً في تحسين أداء البنوك. بالإضافة إلى ذلك هناك علاقة إيجابية بين حجم مجلس الإدارة وأداء البنوك، وهذا يعني أنه عندما يكون حجم مجلس الإدارة أكبر سيكون الأداء أفضل من الحجم الصغير.

¹Hsu, S., Lin, S. W., Chen, W. P., & Huang, J. W. (2019). CEO Duality, Information Costs, and Firm Performance. *The North American Journal of Economics and Finance*, (101011),pp:1-36.

²Gabaldon, P., Kanadli, S. B., & Bankewitz, M. (2018). How does job-related diversity affect boards' strategic participation? An information-processing approach. *Long Range Planning*, 51(6),pp:937-952.

³Tulung, J. E., & Ramdani, D. (2018). Independence, size and performance of the board: An emerging market research. *Corporate Ownership & Control*, 15(2),pp:201-208.

4. A Study (Pearce & Patel,2017)¹, titled: “ *Board of director efficacy and firm performance variability* ”.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر كفاءة مجلس الإدارة في تغيير أداء الشركة على المدى الطويل، بهدف تشكيل مجلس إدارة يُسهم في زيادة أداء الشركة. لعينة مُكوّنة من 3022 شركة متداولة علناً في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2005 إلى 2013. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: يكون أداء الشركة أقل عندما يكون مجلس الإدارة مستقلاً ومستقراً في العضوية، وعندما يشارك مدراؤه بنشاط في توفير الموارد أو عندما يكون تأثير المدير التنفيذي أكبر. علاوة على ذلك، يؤثر استقرار المجلس أو الرئيس التنفيذي الأعلى على تقلب الأداء المنخفض مع زيادة الاستقلالية. في هذه المرحلة قد يتأثر أداء الشركة بالخصائص الهيكلية والمعرفية لمديري مجلس الإدارة، وإن أداء المديرين المستقلين لدورهم في مراقبة السلوك الإداري قد يكون غير فعال.

5. A study (De Moor, 2014)², titled: “ *Board effectiveness: one-tier versus two-tier boards* ”.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الخصائص والاختلافات بين مجالس الإدارة ذات الهيكل الأحادي، ومجالس الإدارة ذات الهيكل الثنائي وتقييم فعالية الهيكلين مع تحديد الهيكل الأكثر فعالية تجريبياً. لعينة مُكوّنة من ستة شركات هولندية منها ثلاث شركات ذات مجلس إدارة أحادي الهيكل، وثلاث شركات ذات مجلس إدارة ثنائي الهيكل خلال عام 2013. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أ. من حيث تكامل الرقابة والاستراتيجية مقابل فصلهما، فإن النتائج تشير إلى أنّ تكامل مجالس الإدارة ذات الهيكل الأحادي قد يزيد من فعاليتها سواء في أداء دورها الرقابي أو الاستراتيجي. حيث يتيح التكامل للمجلس فرصة للتحقق من صحة المعلومات المقدمة من قبل الإدارة، ومدى تمثيلها لواقع الأعمال التجارية وهذا قد يسهم في فعالية الرقابة. كما يتيح التكامل بزيادة معرفة الأعضاء ببعضهم البعض وتزويد المجلس بنقاط مختلفة عن المسائل الاستراتيجية، وهذا قد يسهم في فعالية المجلس ومتابعة دوره الاستراتيجي. ب. لا يُعدُّ كل من (حجم مجلس الإدارة، وازدواجية دور المدير التنفيذي) أمراً مهماً لفعالية مجلس الإدارة.

6. A Study (Tarus K & Aime,2014)³, titled: “ *Board demographic diversity, firm performance and strategic Change* ”.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التنوع الديموغرافي لمجلس الإدارة على التغيير الاستراتيجي للشركة، وأثر ذلك على أداء الشركة. لعينة مُكوّنة من 45 شركة مدرجة علناً في بورصة نيروبي في كينيا خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2010. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أ. إنّ تنوع فئات العمر في مجلس الإدارة يقلل من قدرة الشركة على إجراء تغيير استراتيجي، لأن هذا التنوع يخلق صراعات بين الأجيال تؤدي إلى التشتت في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلباً على التغيير الاستراتيجي. بينما تنوع الخلفية الوظيفية في مجالس الإدارة يعزز التغيير الاستراتيجي لأن هذا التنوع يزيد من مشاركة الخبرات.

¹ Pearce, J. A., & Patel, P. C. (2017). *Board of director efficacy and firm performance variability. Long Range Planning*, 51(6),pp:911-926.

²De Moor, C. (2014). *Board effectiveness: one-tier versus two-tier boards*. PhD thesis, University of Ghent,Belgium.

³Tarus K., & Aime, D., F. (2014). *Board demographic diversity, firm performance and strategic change. Management Research Review*, 37(12),pp:1110-1136.

ب. إنَّ الأداء المنخفض للشركة يحفز مجالس الإدارة المتنوعة ديموغرافياً على إجراء مزيد من التغيير الاستراتيجي، بينما الأداء العالي للشركة يقلل من التغيير الاستراتيجي.

7. A Study (Goodstein al et,1994)¹, titled: *“The effects of board size and diversity on strategic change”*.

هدفت هذه الدّراسة إلى استكشاف آثار حجم المجلس على التغييرات الاستراتيجية من خلال اختبار كيف يؤثر حجم مجلس الإدارة والتنوع على قدرة المجلس في بدء تغييرات استراتيجية خلال فترات الاضطراب البيئي. لعينة مُكوّنة من 335 مشفى في ولاية كاليفورنيا خلال الفترة الممتدة من 1980 إلى 1985 حيث تميزت هذه الفترة باضطراب بيئي غير مسبوق وتغير متقطع في صناعة الرعاية الصحية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدّراسة: إنَّ مجالس الإدارة الكبيرة والمتنوعة ستكون محدودة الفعالية في إجراء التغييرات الاستراتيجية خلال فترات الاضطراب البيئي، ويعزز هذا النتيجة أن تنوع المجلس قد يؤدي إلى آراء متضاربة تحد من قدرة المجلس على اتخاذ القرار المناسب بشأن التغيير الاستراتيجي.

❖ الدّراسات الأجنبية التي تناولت التوجه الاستراتيجي:

8. A study (Arzubiaga al et, 2018)², titled: *“Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors”*.

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد كيفية تأثير مجلس الإدارة على العلاقة بين التوجه الريادي والابتكار في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة بالاستناد إلى نظرية الإشراف ونظرية الاعتماد على الموارد. لعينة مُكوّنة من 230 شركة إسبانية مدرجة في البورصة عام 2013. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدّراسة: إنَّ مشاركة الأسرة في مجلس الإدارة لها تأثير سلبي في إمكانية تحويل التوجه الريادي للشركة إلى ابتكار. لأن مشاركة الأسرة في مجلس الإدارة تزيد من الرقابة والإشراف وتحد من تنوع المعارف والمهارات والخبرات و مستويات التواصل.

9. A study (Acar & Özsahin, 2018)³, titled: *“ The relationship among strategic orientations, organizational innovativeness, and business performance”*.

هدفت هذه الدّراسة إلى استكشاف تأثيرات التوجهات الاستراتيجية (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا)، والابتكار التنظيمي في أداء الأعمال، وتحديد التأثير المعتدل للابتكار التنظيمي على العلاقة بين التوجه نحو السوق والتوجه نحو التكنولوجيا وأداء الأعمال . لعينة مُكوّنة من 161 شركة صناعية تركية خلال عام 2017. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدّراسة:

¹Goodstein,J; Gautam,K; Boeker,W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic management journal*, 15(3),pp:241-250.

²Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4),pp:455-469.

³Acar, A. Z., & Özşahin, M. (2018). The relationship among strategic orientations, organizational innovativeness, and business performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(01),pp:1850009_1-1850009_27.

أ. وجود علاقة إيجابية قوية بين بعدي التوجه نحو السوق (التوجه نحو المنافسين، والتنسيق بين الوظائف) وأداء الأعمال، في حين لا تظهر علاقة قوية بين التوجه نحو العملاء وأداء الأعمال. وبالتالي يعتبر التوجه نحو المنافسين، والتنسيق بين الوظائف أكثر العوامل المهيمنة في تحقيق أداء أفضل للأعمال.

ب. وجود علاقة إيجابية قوية بين التوجه نحو التكنولوجيا وأداء الأعمال، فالتوجه نحو التكنولوجيا يعزز أبعاد الأداء مثل النمو في السوق، والنمو في العملاء، ونجاح المنتج الجديد.

10.A study (Hussain al et, 2015)¹, titled: *“Market Orientation and Organizational Performance: Case of Pakistani SMEs”*.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التوجه السوقي بأبعاده الثلاثة (التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافسين، والتنسيق بين الوظائف) وأداء الشركة. لعينة مكوّنة من 367 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل بشكل كامل في الباكستان خلال الفترة الزمنية 2015. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

وجود علاقة إيجابية قوية بين التوجه نحو السوق والأداء، كما تظهر النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التوجه نحو السوق (التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافسين، والتنسيق بين الوظائف) والأداء، حيث يرتبط التوجه نحو السوق بعمليات محددة تساعد في خلق قيمة أعلى للعملاء، وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

11.A study (Davis al et, 2010)², titled: *“Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power”*.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير سلطة ونفوذ كبار المديرين وهيكليهم وخبراتهم على العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات. لعينة مكوّنة من 69 مديراً من كبار المديرين التنفيذيين خلال عام 2010. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: تؤثر خصائص التوجه الريادي الرئيسية (تحمل المخاطرة العالية، الأنشطة الابتكارية، الاستباقية) لكبار المديرين بشكل إيجابي على أداء الشركة.

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة (راضي، قاسم، 2018 ؛ حمدان، 2016 ؛ برودي، عبداللطيف، 2016 ؛ زغمار، 2017 ؛ Tulung & Ramdani, 2018 ؛ Hussain al et, 2015 ؛ De Moor, 2014) في تحديد المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة كنقطة انطلاق لدراسة الأثر فيما بينهما، كما تمت الاستعانة بالدراسات السابقة في قياس متغيرات الدراسة. لكن اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

1. يتناول الباحث مجتمعاً مختلفاً تماماً عن الدراسات السابقة، والذي يتمثل بأعضاء مجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة.
2. سيقوم الباحث بدراسة واقع مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية، وتوضيح دورها في التوجه الاستراتيجي للمنظمة في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها بلدنا سورية، وهذا ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة على حد علم الباحث.

¹Hussain, J., Ismail, K., & Akhtar, C. S. (2015). Market orientation and organizational performance: case of Pakistani SMEs. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), pp:1-6.

²Davis, J. L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G., & Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2), pp:41-54.

3. تبحث هذه الدراسة خصائص معينة لمجلس الإدارة تتمثل بكل من (حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، هيكل مجلس الإدارة) وأثرها في التوجه الاستراتيجي، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج محددة من خلال دراسة ميدانية في جزئيات هذا الموضوع، وبالتالي فإنّ الدراسة الحالية هي أول دراسة تربط ما بين مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي على حد علم الباحث.
4. الحدود الزمنية والمكانية، فالمدى الزمني لهذه الدراسة يمتد ما بين 2018 إلى 2019، بينما الحدود المكانية هي مجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة في سورية.

3-1. مشكلة الدراسة:

يرى المشرع السوري بأنّ "مجلس الإدارة هو السلطة المختصة برسم السياسة التي تسير عليها المنظمة" العامة لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله، ويتمتع بالصلاحيات في إدارة المنظمة¹، فهو بمثابة الهيئة العليا التي تحكم وتدير المنظمة، لكن من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية، والعديد من الزيارات والمقابلات الميدانية التي قام بها الباحث لعينة من أعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة لوحظ تباین في وجهات النظر حول دور مجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لها، فالبعض اعتبر دورها إيجابی من مبدأ المشاركة بالقرارات المهمة والمصيرية وعدم التفرد في اتخاذ القرار، وآخرون اعتبروا دورها معطل من مبدأ صعوبة اتخاذ قرارات هامة ومصيرية إلا بعد موافقة أغلبية أعضاء المجلس، بينما اعتبر البعض الآخر بأن مجالس الإدارة شكلية، ويقتصر دورها على تصديق القرارات المتفق عليها مسبقاً بدون فكر أو توجه استراتيجي، وهذا التباين يُضاف إلى الاختلافات التي أشارت إليها النظريات والدراسات السابقة حول خصائص مجلس الإدارة، فنظرية الوكالة تدعم استقلالية مجلس الإدارة، بينما نظرية الإشراف ترى في المديرين الداخليين الأكثر ثقة وجدارة من غيرهم في إدارة المنظمة للوصول بها لأعلى مستويات الأداء.

الأمر ينطبق على (حجم مجلس الإدارة، وهيكله، وازدواجية دور المدير التنفيذي) حيث تباينت الدراسات (Fama&Jensen,1983 ; Donaldson,1990 ; Donaldson & Davis,1991,1994 ; Pearce & Zohra,1992 ; Jensen,1993 ; Ahmed & Henry, 2012 ; Yang & Zhao,2014 ; برودي, 2016 ; حمدان, 2016) حول هذه الخصائص .

لذا فإن هذه الدراسة سوف تتصدى لهذه المشكلة، وتطرح التساؤلات التالية :

1. ما هو واقع مجالس الإدارة في المنظمات محل الدراسة ؟
 2. ما أثر مجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة ؟
- ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:
- 1-2. ما أثر حجم مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة ؟
 - 2-2. ما أثر استقلالية مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة ؟
 - 3-2. ما أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة ؟

* وردت في القانون رقم (2)، لعام 2005، مؤسسة، لكن الباحث استخدم مصطلح منظمة لتوحيد المصطلحات.

¹ القانون رقم (2)، لعام 2005، أحكام إنشاء المؤسسات والشركات والمنشآت العامة، المادة/ 10.

2-4. ما أثر هيكل مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة ؟

3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (مجالس الإدارة، التوجه الاستراتيجي) تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي) ؟

1-4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا الدراسة من عدة اعتبارات نظرية علمية، وميدانية عملية، وفق الآتي :

1. الأهمية النظرية :

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها من المواضيع الحديثة، والتي هي موضع جدل بين الباحثين لوجود تعارض بين نظريتين في الفكر الإداري بخصوص خصائص مجلس الإدارة، هما: نظرية الوكالة، ونظرية الإشراف، وذلك في محاولة لإثبات أي النظريتين الأنسب لواقع المنظمات الحكومية في سورية. كما أنّ هذه الدراسة ستتطرق إلى توجه لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه وهو التوجه الاستراتيجي الذي يتعلق باستمرارية المنظمة داخل المجتمع الذي تعيش به، وبالتالي تسليط الضوء بشكل مباشر على دور مجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك ، فإن هذه الدراسة ستعمل على تقديم معلومات نظرية فيما يخص مجالس الإدارة ودورها في التوجه الاستراتيجي كخطوة أولية لتلافي قلة الدراسات العربية حول هذا الموضوع على حد علم الباحث .

2. الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال:

1. التعرف إلى نقاط الضعف والقوة في دور مجالس الإدارة في المنظمات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة، ثمّ تقديم المقترحات اللازمة لتلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
2. تقديم الدليل العملي والإحصائي على دور مجالس إدارة المنظمات في التوجه الاستراتيجي الذي أصبح تطبيقه مؤشر يحكم درجة تكيف وتأقلم أي منظمة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات .
3. وضع نتائج هذه الدراسة تحت تصرف الجهات الحكومية في محاولة لتفعيل دور مجالس الإدارة في تلك الجهات.

1-5. أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تهدف هذا الدراسة إلى :

1. التعرف ميدانياً إلى دور مجالس الإدارة في المنظمات محل الدراسة.
2. تحديد أثر مجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي من خلال تقديم دليل إحصائي ميداني عن هذا الأثر.

1-6. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يُمكن صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية، وفق الآتي :

1. " H_1 : هناك تواجد فعال لمجالس الإدارة في المنظمات محل الدراسة " .
2. " H_2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة " .

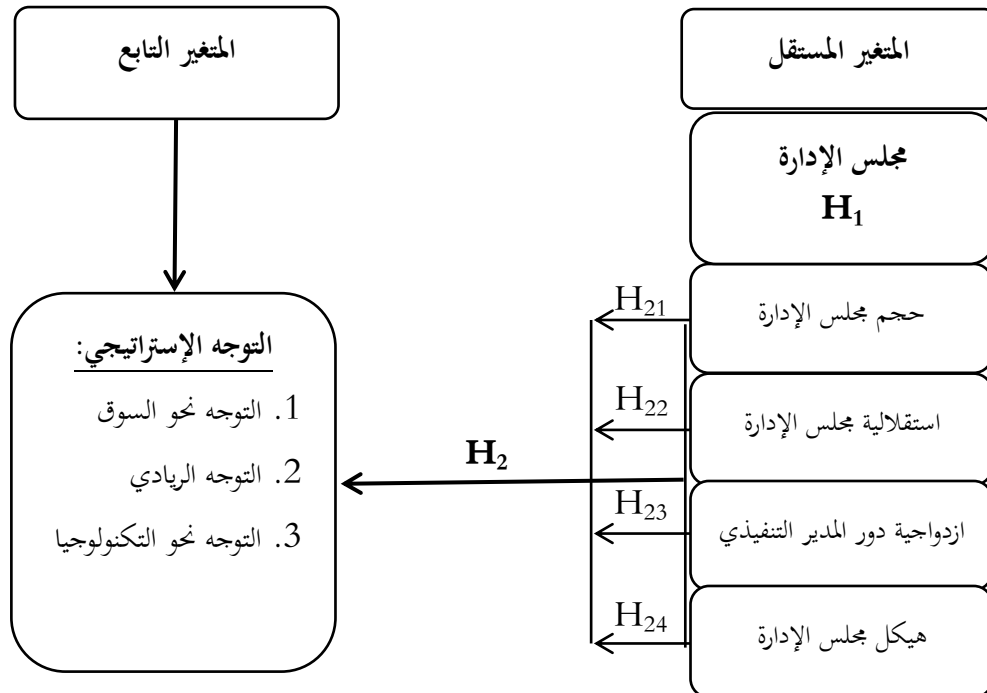
ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية :

- 1-2. H_{21} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة.
 - 2-2. H_{22} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة.
 - 3-2. H_{23} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة.
 - 4-2. H_{24} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة.
3. H_3 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (مجالس الإدارة، التوجه الاستراتيجي) تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي) .

1-7. نموذج ومتغيرات الدراسة:

متغيرات الدراسة هي:

1. المتغير المستقل: مجلس الإدارة ويقسم بدوره إلى عدة متغيرات فرعية وهي: (حجم المجلس، استقلالية مجلس الإدارة ، هيكل مجلس الإدارة ، ازدواجية دور المدير التنفيذي).
2. المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي، وتمّ قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، التوجه نحو تكنولوجيا). والشكل (1) يوضح بشكل مبسط نموذج الدراسة:



الشكل(1): نموذج الدراسة

8-1. التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

1. حجم مجلس الإدارة: هو عدد أعضاء مجلس إدارة المنظمة في العام الحالي¹.
2. استقلالية مجلس الإدارة: هي النسبة المئوية للأعضاء المستقلين في مجلس إدارة المنظمة²، ويكون العضو مستقلاً (سواء بصفته الشخصية أم مثلاً لشخص اعتباري) عندما لا يرتبط بالمنظمة بأي علاقة أخرى غير عضويته في مجلس الإدارة³.
3. هيكل مجلس الإدارة: يقصد به نمط تسيير مجلس الإدارة، ويكون إما وفق الهيكل الأحادي (One-Tier Board) أو الهيكل الثنائي (Two-Tier Board)⁴.
4. ازدواجية دور المدير التنفيذي: هو النموذج الذي يكون فيه المدير التنفيذي في مجلس الإدارة رئيساً لمجلس الإدارة⁵.
5. التوجه نحو السوق: هو ثقافة تدعم إنشاء القيم في السوق، وتوجهها إلى السوق للحصول على ميزة تنافسية، ويتضمن هذا التوجه ثلاثة نشاطات متكاملة ومنسقة فيما بينها هي: (التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافسين، التوجه بالتنسيق الداخلي بين الوظائف والإدارة والممارسات والنشاطات)⁶.
6. التوجه الريادي: هو ميل المنظمة للبحث عن فرص جديدة في السوق، وتعزيز وضعها الحالي مع الرغبة في الابداع، وتقبل المخاطر⁷.
7. التوجه نحو التكنولوجيا: هو قدرة المنظمة على تشكيل بنية تحتية تكنولوجية قوية واستخدامها في تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء⁸.

9-1. فلسفة ومنهجية الدراسة:

1. فلسفة الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة الفلسفة الوضعية، وذلك على اعتبار أن ظاهرة الدراسة قائمة وجدلية، وهذا ما أشارت إليه بعض النظريات بالإضافة للدراسات السابقة.
2. مدخل الدراسة: اعتمد الباحث على المدخل الاستنتاجي كونه الأنسب للفلسفة الوضعية، والقائم على جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضيات الدراسة بغية الإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة.
3. أسلوب الدراسة: اعتمد الباحث على الأسلوب الكمي الأحادي، وذلك من خلال استخدام استبانة مصممة لهذا الدراسة، بالإضافة للبرامج الإحصائية بهدف اختبار فرضيات الدراسة بعد جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة عن طريق الاستبيان.

¹ Bernile, G., Bhagwat, V., & Yonker, S. (2018). Board diversity, firm risk, and corporate policies. *Journal of Financial Economics*, 127(3), pp:588-612.

² Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis*, 55, pp: 60-79.

³ مجلس النقد والتسليف. (2009). دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية.

⁴ برودي، 2016، مرجع سابق، ص: 699.

⁵ Frijns, B., Dodd, O., & Cimerova, H. (2016). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Journal of Corporate Finance*, (41), pp:521-541.

⁶ 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*, 207, p:710.

⁷ Tutar, et al, 2015, Ibid, p:711.

⁸ Tutar, et al, 2015, Ibid, p:711.

10-1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء مجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة في سورية، حيث يوجد في الوزارة ستة مجالس إدارة هي مجلس إدارة المؤسسة السورية للبريد مُكوّن من 7/ أعضاء، ومجلس إدارة الهيئة العامة للاستشعار عن بعد، مُكوّن من 13/ عضواً، ومجلس إدارة الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة مُكوّن من 9/ أعضاء، ومجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية مُكوّن من 14/ عضواً، ومجلس المفوضين في الهيئة الناطمة لقطاع الاتصالات مُكوّن من 7/ أعضاء، ومجلس إدارة الشركة السورية للاتصالات مُكوّن من 9/ أعضاء. بذلك يكون مجموع أعضاء مجالس الإدارة 59/ عضواً. وزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع بهدف إجراء مسح شامل، لكن امتنع 9/ أعضاء عن الإجابة، وبالتالي يكون حجم عينة الدراسة 50/ عضواً، ونوع هذه العينة هو العينة الغرضية (القصدية).

11-1. مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: تمّ جمع البيانات من خلال مطالعة ومراجعة الكتب والمقالات، والأبحاث المنشورة، والمجلات العلمية المتخصصة، بالإضافة إلى أطروحات الماجستير، والدكتوراه، وأوراق المؤتمرات العلمية .
2. المصادر الأولية: وتشتمل في استبانة تغطي كافة أبعاد ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى ذلك قام الباحث بإجراء الزيارات والمقابلات الميدانية للمنظمات محل الدراسة للتأكد من صحة وموضوعية الإجابات التي حصل عليها عن طريق الاستبانة.

12-1. حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: الفترة الزمنية الممتدة بين عامي 2018 - 2019 .
2. الحدود المكانية: مجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات و الشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة في سورية.
3. الحدود الموضوعية: هناك عوامل عديدة تؤثر في مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي، لكن هذا الدراسة ركزت على دراسة دور مجالس الإدارة ممثلة في (الحجم، الاستقلالية، الهيكل، ازدواجية دور المدير التنفيذي) في التوجه الاستراتيجي ممثلاً في (التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا)، ويمكن للدراسات اللاحقة أن تبحث في باقي العوامل المؤثرة في المتغيرين.

13-1. خلاصة الفصل الأول:

اختصّ هذا الفصل بعرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت مجالس الإدارة وتلك المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، وفي ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تمّ تحديد أهداف الدراسة بعد بيان الأهمية النظرية والعملية لها، وصياغة فرضيات رئيسية وفرعية، ومن ثمّ صياغة نموذج ومتغيرات الدراسة، كما تمّ تحديد مجتمع وعينة الدراسة المتمثل بأعضاء مجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة في سورية، بالإضافة إلى تحديد مصادر جمع البيانات الأولية والثانوية وحدود الدراسة الزمانية والمكانية والموضوعية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مجالس الإدارة

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي

المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين مجالس الإدارة في

التوجه الاستراتيجي

فهرس المبببب الأول

1-2. تمهيد

2-2. ماهية مجلس الإدارة

3-2. لجان مجلس الإدارة

4-2. أعضاء مجلس الإدارة

5-2. النظريات التعاقدية ومجلس الإدارة

6-2. الخصائص الأساسية لمجلس الإدارة

7-2. الإطار القانوني لمجلس الإدارة

8-2. خلاصة المبببب الأول

2-1. تمهيد:

بالتوازي مع التطورات الفكرية المهمة التي أسهمت في بناء نموذج جديد يحمل مضامين إدارية مختلفة وتوجهات الإدارة التقليدية، فقد تطورت أيضاً مفاهيم القيادة الإدارية ممثلة في "مجلس الإدارة"، ونشأت مجموعة من التوجهات تعبر عن مسؤوليته وأثارة في توجيه رؤية ورسالة المنظمة، لذلك نجد أن ظهور مجالس الإدارة وتطورها جاء نتيجة التفاعل مع حاجات المنظمة ومتطلباتها خاصة بزيادة حجم المشروعات واتساع نطاقها، فكانت النواة الأولى لظهور مجلس الإدارة هو فصل الملكية عن الإدارة، وبالتالي تفويض سلطة اتخاذ القرارات لفريق إدارة متمكن، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء، وهذا الأمر لا يكون إلا بوجود مجلس إدارة فعال قادر على الإشراف والرقابة على أنشطة الإدارة، وصياغة وتوجيه الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة، للوصول إلى الأهداف المرجوة، إذ يعتبر مجلس الإدارة الفعال نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، ولكي تتمكن من بناء مجلس إدارة فعال هناك مجموعة من الخصائص يجب مراعاتها، منها حجم مجلس الإدارة، واستقلاليته، هذا بالإضافة إلى الأعضاء واللجان المتخصصة.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى جانبين الجانب النظري والجانب القانوني، ومن خلاله سيتم التطرق إلى ماهية مجلس الإدارة، ولجانه، وأعضائه، بالإضافة إلى بعض النظريات التعاقدية متمثلة بنظرية الوكالة ونظرية الإشراف ونظرية التجدير، كما سيتم التطرق إلى الخصائص الأساسية لمجلس الإدارة، والإطار القانوني لمجالس الإدارة في سورية.

2-2. ماهية مجلس الإدارة:

يُعدُّ مجلس الإدارة إحدى أهم الأدوات لمراقبة سلوك الإدارة، إذ إنه يحمي رأس المال المستثمر في المنظمة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع استراتيجية المنظمة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي يعظم قيمة المنظمة¹. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لمجلس الإدارة، بل هناك تعريفات عديدة، نذكر أهمها:

يُعرّف مجلس الإدارة بالمفهوم العام على أنه: هيئة إدارية، يتم انتخاب أعضائها (المديرين) عادة من قبل الملاك في اجتماع عام سنوي، وذلك لإدارة المنظمة والاعتناء بمصالح الملاك، ويتمتع بسلطة اتخاذ القرار النهائي².

وذهب البعض إلى تعريف مجلس الإدارة على أنه: يُمثل الإدارة العليا المسؤولة عن وضع إستراتيجيات المنظمة، وتحقيق نتائج أعمالها، وعادة يتكون من أعضاء من داخل المنظمة وأعضاء من خارجها، ونظراً لوجوده في القمة يمكن لأعضائه مراقبة قرارات الإدارة والتأكد من أنها تتماشى مع مصالح الملاك³.

وهناك من عرّف مجلس الإدارة بأنه: الرابطة التي تجمع الأطراف ذات العلاقة بنشاط وتواجد المنظمة، ويعتبر مرتكز الأجهزة الرقابية في مراقبة المديرين التنفيذيين، ويتمتع بجملة من الخصائص المتعلقة بشكله (بين الصيغة التقليدية والصيغة المزدوجة)، وحجمه (بين المجالس الصغيرة

¹ بن سمينة، عزيزة ومريم، طيني، (2012)، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني. الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص: 9.

² Business Dictionary, 2018, USA. <http://www.businessdictionary.com/definition/board-of-directors.html>

³ كمال، قاسمي و وسيلة، سعود. (2016). دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسية في المنظمات الاقتصادية دراسة حالة بنك البركة الإسلامي - البحرين. معارف، العدد (20)، المجلد (11)، ص: 236.

والكبيرة)، واستقلاليتها (عدد الأعضاء الذين لا يمتلكون مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة في مجلس الإدارة) تماشياً مع نوعية الملكية (مركزة أو مشتتة) بالمنظمة¹. وفي الدليل المصري لحوكمة الشركات تمَّ تعريف مجلس الإدارة بأنه: السلطة المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات ومتابعة أداء إدارة المنظمة طبقاً لنظامها الأساسي².

أما المشرع السوري فقد عرّف مجلس الإدارة وفق المادة (10) من القانون رقم (2)، لعام 2005 بأنه: السلطة المختصة برسم السياسة التي تسير عليها المنظمة* العامة لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله، ويتمتع بالصلاحيات في إدارة المنظمة وتسيير أعمالها، ويعتبر مسؤولاً مسؤولية كاملة عن إقرار الخطط وحسن تنفيذها، والإدارة الاقتصادية للمنظمة، وتحقيق الريعية الاقتصادية لها وفق سياسة الدولة وخططها العامة، وأحكام هذا القانون وقانون التجارة السوري وبصورة خاصة عن حسن تنفيذ خطط الإنتاج والاستثمار والتصدير والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق ريعية مناسبة لرأس المال المستثمر³.

وبناءً على ما سبق يتضح للباحث بأن مجلس الإدارة عبارة عن هيئة مُكوّنة من أفراد (منتخبين أو معينين) ينتمون إلى جهات ذات علاقة بالمنظمة (مباشرة كالعاملين والمساهمين، أو غير مباشرة كالمجتمع المدني)، ويتمتع بالصلاحيات في إدارة المنظمة وتسيير أعمالها، ويُعدُّ المسؤول عن رسم السياسات والخطط العامة ووضع الاستراتيجيات وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

2-3. لجان مجلس الإدارة:

نظراً لكبر وتعقد أعمال مجلس الإدارة يترتب على ذلك إنشاء العديد من اللجان، لما لهذه اللجان من تأثير استشاري كبير في تقديم رؤية أوضح للمجلس، فهي لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس الذي يقوم بدوره بتحمل المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة⁴، وأكثر هذه اللجان وجوداً هي⁵:

1. لجنة المراجعة:

لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان المراجعة، والسبب في ذلك اختلاف مسؤوليات تلك اللجان من منظمة لأخرى، إلا أن أغلب التعريفات تتفق في اعتبار لجنة المراجعة أمّا: لجنة منبثقة عن مجلس إدارة المنظمة، عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين، والذين يتوافر لديهم دراجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة، ومسؤوليتها تتعلق بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية، وأيضاً مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة داخل المنظمات.

¹ شرقي، مهدي. (2015). مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة - حالة المنظمات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد(1)، ص: 142.

² مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية. (2016). الدليل المصري لحوكمة الشركات. الإصدار الثالث.

³ القانون رقم (2)، لعام (2005)، أحكام إنشاء المنظمات والشركات والمنشآت العامة، المادة (10).

*وردت في القانون رقم (2)، لعام (2005) وفي الدليل المصري لحوكمة الشركات "شركة"، لكن الباحث استخدم مصطلح منظمة لتوحيد المصطلحات.

⁴ بن درويش، عدنان بن حيدر. (2007). حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة. مصر، اتحاد المصارف العربية، ص: 109.

⁵ سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. مصر، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، ص: 86-116.

2. لجنة الترشيحات والمكافآت:

تُعدُّ إحدى اللجان التابعة لمجلس الإدارة، والتي تهتم بالموضوعات الخاصة بالترشيح لعضوية مجلس الإدارة، وكبار المديرين التنفيذيين، والتقييم المتعلق بأعضائه والمكافآت الخاصة بهم، ويجب أن تتكون من عدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين (المستقلين)، ويتم تعيينهم عن طريق مجلس الإدارة والذي يختار عضو منهم لكي يقوم بمهام رئيس اللجنة. وفي بعض الأحيان قد تقوم المنظمات الكبيرة بعمل لجنة خاصة بالترشيحات، ولجنة أخرى بالمكافآت¹.

3. اللجنة التنفيذية:

هي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة يتم تعيينها للمساعدة في توفير القدرة على الاستجابة السريعة في الحالات الطارئة، بالإضافة إلى القيام بمساعدة المجلس في أداء مهامه الإشرافية بكفاءة وفعالية وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة والأولويات المالية والتشغيلية لها، ووضع التوصيات الخاصة بسياسة توزيعات الأرباح، بالإضافة إلى قيامها بتقييم الإنتاجية طويلة الأجل لعمليات الشركة التشغيلية، ويجب أن نلاحظ أن جميع القرارات التي تصدر عن اللجنة التنفيذية تعتبر غير ملزمة لمجلس الإدارة، ولكنها تعتبر توصيات للمجلس.

وقد تختار المنظمة إنشاء لجان أخرى إما على أساس دائم أو لغرض معين، في حال وجود ظروف أو مؤثرات خارجية توصي باستخدام لجنة ما، كمعالجة مشكلة خطيرة حقيقية أو محتملة قد تواجه المنظمة، أو المجلس بحاجة إلى مراقبة نشاط تجاري بصفة مستمرة².

4-2. أعضاء مجلس الإدارة:

يمكن تصنيف أعضاء مجلس الإدارة وفق الآتي³:

1. العضو التنفيذي:

هو العضو الذي يشغل منصب تنفيذي في المنظمة (كالمدیر التنفيذي للمنظمة والعضو المنتدب ورؤساء القطاعات بالمنظمة مثل رئيس القطاع المالي)، وترجع أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين بالمجلس لما لهم من دراية كاملة بالمنظمة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها والفرص الاستثمارية التي يمكن لها الدخول فيها، مع مراعاة أن نسبة تمثيل الأعضاء التنفيذيين بالمجلس يجب أن لا تتعدى الثلث. كما أنَّ الأعضاء التنفيذيين يتدخلون في العمليات اليومية، ومشاركتهم في اجتماعات المجلس مهمة للغاية في إبلاغ الأعضاء في المجلس بالمستجدات المتعلقة بالنتائج التشغيلية، وكذلك التغيرات في السوق⁴.

¹ سليمان، 2008، مرجع سابق، ص: 112.

² بن درويش، 2007، مرجع سابق، ص: 10-110.

³ سليمان، 2008، مرجع سابق، ص: 36-37.

⁴ مركز المشروعات الدولية الخاصة (2011). تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول. المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ص: 61.

2. العضو غير التنفيذي:

هو العضو الذي لا يشغل منصب تنفيذي بالمنظمة ولا يكون متفرغاً لإدارتها أو لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها، ويمكن أن يكون العضو غير تنفيذي مستقل أو غير مستقل عن طريق علاقته بالمنظمة¹، ويتمثل دوره في تقديم الخبرة الخارجية الإضافية والمعلومات والرأي الخارجي الذي قد يكون أكثر موضوعية، كما يمكن أن يكونوا مصدراً جيداً لتوفير الاتصالات الخارجية للمنظمة²، ويجب أن يكون أغلبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين، بهدف ضمان الموضوعية والمساءلة في عملية اتخاذ القرار، والتخفيف من تعارض المصالح التي يمكن أن تنشأ بين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعملية الإدارة التشغيلية اليومية، وكذلك ضمان وجود نظم عمل ورقابة كافية لحماية مصالح المنظمة³.

3. العضو المستقل:

قد يحمل تعريف العضو المستقل معانٍ مختلفة، لكن عادةً يتطلب أن لا يملك هذا الشخص أي ارتباطات أسرية أو مالية أو وظيفية أو أي علاقة أخرى ذات مغزى مع المنظمة وأعضاء مجلس إدارتها وعمالها⁴، ويجب ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس⁵. إنَّ الهدف من تحديد وانتخاب أعضاء مستقلين هو ضمان أن يضم المجلس أفراد يمكن أن يمارسوا بفعالية الحكم الأفضل لمصلحة المنظمة والمساهمين حصرياً، ولا يشوب حكمهم أية مصلحة شخصية أو موالاة أو غيرها من تضارب المصالح الحقيقي أو المتصور، والمديرون المستقلون هم الأفضل في تقييم المواقف بانفتاح، وإعطاء رؤية موضوعية وغير منحازة للمناقشات، ودون أية خوف من أية عاقبة محتملة⁶.

5-2. النظريات التعاقدية ومجلس الإدارة:

تقدم النظريات التعاقدية، ممثلةً بالخصوص في كل من نظرية الوكالة، ونظرية الإشراف نظرةً مختلفة لمجلس الإدارة من حيث السيطرة على المجلس (داخلية أم خارجية)، وتعارض المصالح بين الوكيل والأصيل، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل من نظرية الوكالة، ونظرية الإشراف بالإضافة إلى نظرية التحذير .

1. نظرية الوكالة (Agency theory):

أدى انفصال الملكية عن الإدارة إلى حدوث ما يسمى بمشكلات الوكالة الناتجة عن تعارض المصالح، فالملاك يسعون إلى تعظيم ثروتهم، بينما المديرون يسعون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية، انطلاقاً من ذلك جاءت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح. لذا سيتم التطرق إلى مفهوم نظرية الوكالة، ومشاكل نظرية الوكالة بالإضافة إلى الحديث عن تكاليف الوكالة.

¹ سليمان، 2008، مرجع سابق، ص: 37.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2011، مرجع سابق، ص: 61.

³ مجلس النقد والتسليف (2009). دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية. المادة (4)، الفقرة أ .

⁴ المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (2012). من يدير الشركة ؟ دليل اعداد التقارير حول حوكمة الشركات. الفصل الثاني: مجلس الإدارة ذو الأهمية، ص: 17.

⁵ مجلس النقد والتسليف، 2009، مرجع سابق، المادة (4)، الفقرة ب .

⁶ مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2011، مرجع سابق، ص: 61.

1-1. مفهوم نظرية الوكالة:

يُعدُّ كل من (Jensen & Meckling) من الأوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة سنة 1976، فعزفوا الوكالة على أُنحاً: تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصيل يوكل أو يفوض أطراف آخرين من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار¹، فهي عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصاً آخر (الوكيل أو المدير) من أجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل².

1-2. مشاكل نظرية الوكالة:

نتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة وتحويل سلطة اتخاذ القرارات من الأصيل إلى الوكيل تنشأ مشكلات الوكالة انطلاقاً من تعارض المصالح بين الوكيل والأصيل، وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات وإستراتيجيات لا تحقق أفضل ما يرحوه الملاك و أهم هذه المشكلات هي³:

1. مشاكل تعارض المصالح بين الوكيل والأصيل، فالمديرون ربما يحاولون تعظيم مصالحهم الشخصية على حساب مصالح الملاك.
2. مشاكل عدم تماثل المعلومات: وهي الأهم حيث يترتب على عدم تماثل المعلومات ظهور نوعين من المشاكل، وفق الآتي⁴:
 - أ. مشكلة الاختيار السيء أو العكسي: تحدث قبل إتمام الصفقة، في ظل وجود فئة معينة (الوكلاء) يكون لديها معلومات مميزة دون غيرهم، وهذا ما يحدث بين بائع ومشتري في عملية تؤدي إلى حدوث خسائر لطرف منهما، فعلى سبيل المثال، الوكيل يكون لديه معلومات بشأن تدهور سعر السهم مستقبلاً، وبالمقابل المشتري لا يعلم بتلك المعلومات، في مثل تلك الظروف سوف يحقق المشتري خسائر. بالمختصر فإن هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة.
 - ب. مشكلة المخاطر الأخلاقية أو سوء النية: تحدث بعد إتمام الصفقة، وتنشأ نتيجة إسناد إدارة المنظمة إلى وكيل عن الملاك. في هذه الحالة يكون المدير وكيل عن الملاك في إدارة الموارد بقصد تعظيم الثروة، ونتيجة لفقد المعلومات الكافية، وعدم القدرة على متابعة أنشطة الإدارة، بجانب وجود تعارض في المصالح بين الملاك والمديرين، فإن المديرين ربما يحاولون تعظيم مصالحهم بجانب مصالح الملاك.

1-3. تكاليف الوكالة:

تقسم تكاليف الوكالة إلى ثلاثة أقسام هي⁵:

1. تكاليف الرقابة والرصد (Monitoring Cost): هذه التكلفة تُدفع بالكامل من قبل الأصيل⁶، وذلك لقياس سلوكيات المديرين ومكافأتهم إضافة إلى تكاليف مراجعة الحسابات، وتكاليف التوظيف والتدريب من أجل الإدارة العليا¹.

¹Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), pp:305-360.

²Jensen, M. C., & SmC. W ith, . (1985). Stockholder, manager, and creditor interests: Applications of agency theory. *Theory of the Firm (Book)*, Harvard University Press, 1(1), pp:1-46.

³نوري، بتول وسلمان، علي. (2011). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" المقام في جامعة سعد دحلب -البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص:18-19.

⁴Rostami, V., & Salehi, M. (2011). Necessity for reengineering the qualitative characteristics of financial reporting arrangement in the reduction of information asymmetry: An evidence of Iran. *African Journal of Business Management*, 5(8), pp:3274-3288.

⁵Sayed Saeedy, M. (2013). Corporate governance and agency theory- a problem or solution to the problem. master thesis, France, Toulouse university 1 capitol, pp:12-16.

⁶McColgan, P. (2001). Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective. *Department of Accounting and Finance Working Paper*, 6, 0203, pp:1-76.

2. تكاليف الارتباط أو الإلتزام (Bonding Cost) : هي تكاليف يتحملها الوكيل، مثل الإلتزام ضد المخالفات، والقيود التعاقدية على سلطته، والحد من قدرته على الاستفادة الكاملة من فرص مربحة، والتخلي عن بعض المنافع غير النقدية. وهذه التكاليف تضمن أن أعمال المديرين لن تضر بثروة المساهمين، وتضمن أيضاً تعويض الأصيل في حال كان متضرراً من هذه الأعمال.
3. تكاليف الخسارة المتبقية أو الفرصة الضائعة (Reual Lostsid): على الرغم من الرصد والترابط، فإن مصالح المديرين والمساهمين لا تزال غير متشابهة، ومن غير المرجح أن تكون متواءمة تماماً. لذلك لا تزال هناك خسائر في الوكالات ناشئة عن الصراعات في الاهتمامات والمصالح بين الأصيل والوكيل، ويعرف ذلك باسم الخسارة المتبقية. وهي تنشأ لأن تكلفة التنفيذ الكامل للعقود المبرمة بين الوكيل والأصيل قد تفوق ولحد بعيد الفوائد المستمدة من ذلك. وبما أن الإجراءات الإدارية لا يمكن ملاحظتها فإن وجود عقد كامل لكل حالة طبيعية هو أمر غير عملي².

4-1. مجلس الإدارة في ضوء نظرية الوكالة:

تقدم نظرية الوكالة نظرة مختلفة لمجلس الإدارة كأداة رقابة داخلية مهمتها تخفيض تكاليف الوكالة الناجمة عن تباعد المصالح بين الأصيل والوكيل خاصة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين، والقيام بتحديد السلطة التقديرية للوكيل، وضمان رقابة فعالة على المديرين التنفيذيين³، فمن منظور نظرية الوكالة ينبغي أن يتضمن مجلس الإدارة النسبة الأكبر من الأعضاء المستقلين بالإضافة إلى نسبة كبيرة من الأعضاء غير تنفيذيين وذلك لخفض تكاليف الوكالة، والحد من انتهازيات المديرين، لأنهم بذلك يكونوا أكثر استقلالية وموضوعية في اتخاذ القرار، وأكثر قدرة على الرقابة والإشراف⁴، ويرى Jensen أن مجالس الإدارة المكونة من عدد كبير من الإداريين تشجع على سيطرة المديرين التنفيذيين، وتولد تحالفات ينتج عنها مجالس مجزئة يصعب عليها الاتفاق حول القرارات المهمة، بالنتيجة حماية مصالح المساهمين ستكون أقل⁵. أما بالنسبة لادواجية دور المدير التنفيذي يرى كل من (Fama,1983 ; Jensen,1986) أنه من الأساسي أن لا تترك سلطات اتخاذ القرار والرقابة في يد نفس الشخص⁶، وعليه يفضل فصل المنصبين (Bancel,1997). وبناءً على ماسبق يشير الباحث إلى أن نظرية الوكالة تدعم استقلالية مجلس الإدارة، والفصل بين مهام رئيس المجلس والمدير التنفيذي، وتفضل مجالس الإدارة ذوي العدد القليل .

2. نظرية الإشراف (Stewardship theory):

هي النظرية المقابلة لنظرية الوكالة، وتقوم على افتراض أن المديرين الداخليين جديرين بالثقة لإدارة المنظمة والمحافظة على مصادرها بما يحقق لها أعلى مستويات الأداء، وبما يخدم مصلحة حاملي الأسهم، وبالتالي ترى أن السيطرة يجب أن تكون مركزة في أيدي مديري المنظمة

¹Saltaji, I. M. (2013). Corporate governance and agency theory how to control agency costs. *Internal Auditing & Risk Management*, 8(4),pp:47-60.

²McColgan, 2001, op.cit, p4.

³شرقي، 2015، مرجع سابق، ص: 135.

⁴Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), P:574.

⁵شرقي، 2015، مرجع سابق، ص: 146.

⁶خلصة، مجيلي وعبد الناصر، رواجي. (2016). أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات -دراسة تطبيقية على بعض الشركات ذات الأسهم الجزائرية. معارف، المجلد (11)، العدد (21)، ص: 434.

(Donaldson, 1990; Donaldson and Davis, 1991,1994)، كما تُجادل نظرية الإشراف ضد افتراض المصلحة الذاتية الانتهازية لنظرية الوكالة¹، مدعية أنَّ المديرين يتم تحفيزهم من خلال الحاجة إلى الإنجاز من أجل الحصول على الرضا الحقيقي من خلال القيام بعمل ناجح بطبيعته يعتبر تحدياً، وممارسة المسؤولية والسلطة، وبالتالي الحصول على تقدير من نظرائهم ورؤسائهم²، وتعترف هذه النظرية بمجموعة من الحوافز الغير مالية للسلوك الإداري وتدعم المدرسة الإيجابية، بحجة أن الدور الاستراتيجي للمجلس يساهم في إدارته الشاملة للمنظمة، كما تفترض بأن المجالس المسيطر عليها من الداخل تساهم في زيادة المعرفة العميقة والخبرة والالتزام للمنظمة مما يسهل الدور الاستراتيجي للمجلس³، وأن هناك علاقة قوية بين نجاح المنظمة ورضا المديرين حيث إن المديرين سينجزون أهدافهم بحسب أهداف الملاك⁴، فنظرية الإشراف تنظر إلى المديرين كعوامل ذات دوافع جوهرية تعمل لصالح المنظمة⁵. ووفقاً لذلك، يتم تعريف مجالس الإدارة على أنَّها: هيئات تنظيمية تدعم المديرين المخولين في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها⁶، كما تتحدى نظرية الإشراف الأساس المنطقي لنظرية الوكالة من خلال القول بأن مصالح المديرين وأعضاء مجلس الإدارة لا تتضارب بالضرورة⁷، ومن هذا المنظور، فإن دور المجالس هو مساعدة وتمكين المديرين حتى في مجال الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق يشير الباحث إلى أنَّ نظرية الإشراف لا تدعم استقلالية مجلس الإدارة، بل تفضل مجالس الإدارة المسيطر عليها من الداخل، انطلاقاً من مبدأ أنه لا يوجد تعارض بين مصالح الإدارة ومصالح الملاك، فالمديرون يسعون لتحقيق مصالحهم من خلال تحقيق مصالح الملاك.

3. نظرية التجذير (Entrenchment theory):

يقصد بالتجذير قيام المدير بتحييد آليات الرقابة المفروضة من قبل الأصل (الملاك) طواعية، مما يسمح له بالحصول على مزايا شخصية مهمة، ويعتبر المدير متجذراً عندما لا يمكن عزله بسهولة من قبل مجلس الإدارة⁸. بمعنى أنَّ المدير يعمل جاهداً لتثبيت نفسه دون زعزعة من منصبه من أجل البقاء وتحقيق مصالحه الشخصية، من خلال السيطرة والتحكم على جميع أعمال المنظمة الداخلية والخارجية. ترجع التطورات الأولى لهذه النظرية إلى شيلفار وفيشني (Shleifer & Vishny)، وحسب رأيهما يمر سياق التجذير بتحقيق الاستثمارات الخصوصية، إذ يركز المديرون على المشاريع ذات العلاقة المباشرة مع طبيعة تكوينهم وخبراتهم حتى لو لم تكن هذه المشاريع

¹ Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1),pp:20-47.

² Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3),pp:369-381.

³ Muth, M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1),pp: 5-28.

⁴ Rahmawati, A., Moeljadi, M., Djumahir, D., & Sumiati, S. (2018). How do agency theory, stewardship theory and intellectual capital as a solution for agency conflict?. *Journal of Management Research*, 10(2),pp:94-111.

⁵ Davis, Donaldson, 1997, op.cit.

⁶ Bezemer, P. J., Maassen, G. F., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating the development of the internal and external service tasks of non-executive directors: the case of the netherlands (1997-2005). *Corporate Governance: An International Review*, 15(6),pp:1119-1129.

⁷ Muth & Donaldson, 1998, op.cit.

⁸ Moussa, S., RACHDI, H., & Ammeri, A. (2013). Governance, managers' entrenchment and performance: Evidence in French firms listed in SBF 120. *International Journal of Business and Social Research*, 3(2), p:35.

بالضرورة مربحة للمنظمة، وبالتالي تسمح هذه الاستثمارات بإمكانية إبقاء المدير على رأس المنظمة لفترة زمنية طويلة، وللمحافظة عليه قد يخضع لمزايا عينية تتمثل أساساً في زيادة أجرة الذي أصبح من الصعب تعويضه بمدير آخر¹.
وتمر دورة حياة المدير في التجذير بثلاث مراحل هي²:

- أ. مرحلة التثمين: يكون المدير معين حديثاً في المنظمة، وتكون معلوماته عن المنظمة محدودة، والقرارات التي يتخذها يمكن أن تكون وفق متطلبات المالكين، لأن المدير يحاول حماية نفسه من بعض التصرفات غير اللائقة كالتهميش أو العزل.
 - ب. مرحلة تخفيف الرقابة: حيث تصبح للمدير سلطات تقديرية واسعة، و بالتالي فهو يحاول التجذر داخل المنظمة من خلال خلق علاقات قوة مع أهم الأطراف الفعالة داخل أو خارج المنظمة.
 - ت. مرحلة نمو الاستهلاك: أي يتمكن المدير من إدارة المنظمة كما يرغب و باستقلالية تامة، بشرط أن يقدم للمساهمين وباقي الأطراف الفعالة المردودية المقبولة، وخلال هذه المرحلة يتمكن المدير من العمل لمصلحته الشخصية كتكوين استثمارات خاصة به. إذ يلجأ المدير إلى وضع استراتيجيات تحمي حقوقه ومكانته داخل المنظمة، عن طريق استغلال نفوذه وشبكة العلاقات مع الموردين والعملاء.
- مما سبق يتضح للباحث بأن نظرية التجذير تشير إلى استراتيجية يتبعها المدير للحفاظ على مكانته داخل المنظمة بإبعاد المنافسين له، والتخلص ولو جزئياً من مراقبة المالك، مما يزيد من حريته في العمل وبالتالي تعظيم مصالحه الشخصية .

2-6. الخصائص الأساسية لمجلس الإدارة:

يلعب مجلس الإدارة دوراً مهماً في الإشراف والرقابة على الإدارة، إلا أن كفاءة المجلس في القيام بهذا الدور تتوقف على مجموعة من الخصائص، أهمها:

1. حجم مجلس الإدارة:

يقصد بحجم مجلس الإدارة العدد الكلي للأعضاء الداخليين والخارجيين في مجلس الإدارة³، في الحقيقة لا يوجد إجماع بين الباحثين على حجم مثالي لمجلس الإدارة، لذا نجد اختلافات في الآراء حول حجم مجلس الإدارة، فالمؤيدون لنظرية الوكالة (; Gambo el at, 2018 Jensen, 1993 ; Guest, 2009) يرون بأن مجلس الإدارة ذو الحجم الكبير يكون ذو كفاءة منخفضة، والسبب في ذلك يعود إلى أن وجود عدد كبير من الأعضاء سيؤدي إلى صعوبة التنسيق والاتصال فيما بينهم مما يزيد من التكاليف، لذلك يفضلون مجلس الإدارة ذو العدد القليل حتى يتاح لجميع الأعضاء إبداء آرائهم من جهة، ولسهولة اتخاذ القرارات من جهة أخرى⁴. فكلما زاد حجم مجلس الإدارة زادت النزاعات بداخله والانقسامات، وبالتالي ينحط ويضعف وتزداد سيطرة المدير التنفيذي، ويفوض له اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لذا

¹Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of financial economics*, 25(1), pp:123-139.

²سكاك، مراد ؛ هباش، فارس. (2009). دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعياً في ظل الانفتاح الخارجي. بحث مقدم إلى المنتدى العلمي الدولي حول " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية "، جامعة فرحات عباس - سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص:5.

³ Ozcan, I. S. I. K., & Ince, A. R. (2016). Board size, board composition and performance: An investigation on Turkish banks. *International Business Research*, 9(2), p:74.

⁴خليفة وعبدالنصر، 2016، مرجع سابق، ص: 431.

يرى Jensen بأن يتراوح عدد الأعضاء في مجلس الإدارة المثالي بين سبعة وثمانية أعضاء¹، ووفقاً لهذا المنظور فإن مجالس الإدارة الأكبر حجماً أقل فعالية، وبذلك يكون مجلس الإدارة ذو الحجم الصغير أكثر فعالية من مجلس الإدارة كبير الحجم². في مقابل ذلك أشار العديد من الباحثين (Joy & Dendi, 2018 ; Ozcan, 2016 ; Pearce & Zohra, 1992) إلى أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة قد يجعل المجلس أكثر فعالية نظراً لتوافر الخبرات بين أعضائه، وإمكانية تقسيم المجلس إلى لجان متخصصة لمراقبة ومتابعة أعمال إدارة المنظمة، فضلاً عن صعوبة سيطرة الإدارة التنفيذية على المجالس الكبيرة³، فالمنظمات التي لديها مجالس إدارة أصغر تشهد تقلباً أكبر في الأداء المستقبلي⁴. كما أن التشريعات اكتفت بتحديد الحد الأدنى والأعلى لعدد أعضاء المجلس، وتركزت للمنظمات الحرية في تحديد حجم مجلس الإدارة. ففي سورية حددت المادة (139) من قانون الشركات لعام 2011 " أن عدد أعضاء المجلس لا يقل عن ثلاثة أشخاص في الشركة المساهمة المغفلة الخاصة، وعن خمسة في الشركة المساهمة المغفلة العامة، وفي الأحوال جميعها لا يزيد على ثلاثة عشر وفقاً لما يحدد النظام الداخلي بهذا الخصوص"⁵.

ويشير الباحث بهذا الخصوص إلى أنّ الحجم المناسب لمجلس الإدارة يرتبط بنوع النشاط وظروف المنظمة، فقد يكون الحجم الكبير مناسباً كأداة رقابة فعالة على سلوك الإدارة والحد من تصرفاتها الانتهازية، في حين أن الحجم الصغير قد يكون أفضل لسهولة وسرعة اتخاذ القرار وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المنظمة والظروف المحيطة بها.

2. استقلالية مجلس الإدارة:

إنّ درجة استقلالية مجلس الإدارة تتوقف على المدى الذي يكون فيه هذا المجلس مُكوّن من أعضاء من خارج المنظمة، وليس لديهم علاقات معها بخلاف دورهم كأعضاء في المجلس⁶. ويقصد بذلك أن يكون الجزء الأكبر من أعضاء مجلس الإدارة ليسوا من 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 للإدارة⁷.

اختلف الباحثون (Fama and Jensen, 1983 ; Donaldson & Davis, 1991, 1994 ; Donaldson, 1990 ; Hamadan, 2016 ; Al Mubarak & Hamdan, 2016) حول مدى تأثير استقلالية مجلس الإدارة في أداء المنظمات باختلاف النظريات المتبعة في التحليل، وهذا التباين في الآراء 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. إذ يرى المؤيدون لنظرية

¹ Guest, P. M. (2009). The impact of board size on firm performance: Evidence from the UK. *The European Journal of Finance*, 15(4), pp:385-404.

² Gambo, E. M. J., Bello, B. A., & Rimamshung, S. A. (2018). Effect of board size, board composition and board meetings on financial Performance of listed consumer goods in nigeria. *International Business Research*, 11(6), pp:1-10.

³ عبد الحكيم مليحي، مجدي مليحي. (2013). أثر هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة على التحفظ المحاسبي في التقارير المالية: دليل من البيئة المصرية. جامعة طنطا، كلية التجارة والتمويل، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، العدد الأول، ص: 1-61.

⁴ Huang, Y. S., & Wang, C. J. (2015). Corporate governance and risk-taking of Chinese firms: The role of board size. *International Review of Economics & Finance*, 37, pp:96-113.

⁵ القانون رقم (29) لعام 2011 ، قانون الشركات .

⁶ خليصة وعبد الناصر، 2016، مرجع سابق، ص: 432.

⁷ 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)، ص: 237.

الإشراف (Donaldson & Davis, 1991, 1994; Hamadan, 2016; Sakawa & Watanabel, 2018) 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 الداخليين¹، وبالتالي لا يساهم استقلال مجلس الإدارة في تعزيز دور الاستشارات أو المراقبة في المنظمات، لأن خبرة المديرين الخارجيين غير موجودة²، كما أظهرت دراسة (Al Mubarak & Hamdan, 2016) أن هناك علاقة سلبية بين استقلالية مجلس الإدارة والقيمة السوقية للمنظمة³.

في مقابل ذلك يؤكد العديد من الباحثين (Fama and Jensen, 1983; Balsmeier et al, 2014) على الأثر الإيجابي لاستقلالية مجلس الإدارة في أداء المنظمات، ويستمد هؤلاء الباحثين أدلتهم عموماً من نظرية الوكالة. إذ يرى كلاً من (Fama & Jensen, 1983) بأن النسبة الأكبر من أعضاء مجالس الإدارة يجب أن تكون من المديرين المستقلين لتقليل انتهازيّة المديرين وخفض تكاليف الوكالة⁴، حيث أن المديرين المستقلين يعكسون رقابة أكبر على أداء المنظمة من المديرين الداخليين، كما أنهم يجلبون معهم الخبرة للمنظمة، ويزودونها بمعرفة مباشرة ومعلومات نادرة من الصعب الحصول عليها من مكان آخر، وبالتالي يمكن للمديرين التنفيذيين الخارجيين ذوي الخلفية المهنية المناسبة توفير المعرفة والخبرة القيّمة لمجلس الإدارة⁵. وقد ذهب المؤيدون لنظرية الوكالة (Zéghal et al, 2006) إلى أن عدم قدرة مجالس الإدارة على القيام بدورهم الرقابي تنبع من تبعيتهم للإدارة، ولذلك تؤكد هذه النظرية على فعالية استقلالية مجلس الإدارة كآلية للحد من انتهازيّة المديرين وتخفيف صراعات الوكالة⁶. ونظراً لأهمية استقلالية مجلس الإدارة في تعزيز قيام المجلس بمهامه الإشرافية والرقابية جاء الاهتمام والتركيز على الأعضاء المستقلين تشريعياً وبخبرياً، فقد جاء في 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"⁷.

3. ازدواجية دور المدير التنفيذي:

من الخصائص المميزة لمجلس الإدارة هو فصل أو دمج منصب المدير التنفيذي ومنصب رئيس مجلس الإدارة وهو ما يسمى بالقيادة الثانية أو ثنائية المنصب، فالمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يؤديان وظيفتين مختلفتين، لذا من الأفضل عدم شغلها من قبل شخص واحد⁸، وبهذا الخصوص نجد أيضاً تباين بين نظرية الوكالة ونظرية الإشراف حول ازدواجية دور المدير التنفيذي. إذ ترى نظرية الوكالة أن ازدواجية دور المدير

¹ حمدان، علاّم، (2016). أثر استقلالية مجلس الإدارة في أداء الشركة: دليل من السعودية. مجلة الإدارة العامة، المجلد (56)، العدد (3)، ص: 485.

² Sakawa, H., & Watanabel, N. (2018). Board structures and performance in the banking industry: Evidence from Japan. *International Review of Economics & Finance*, 56, pp:308–320.

³ Al Mubarak, M., & Hamdan, A. (2016). The impact of corporate governance on market capitalization: evidence from Bahrain Bourse. *Corporate Ownership and Control Journal*, 13(3), pp:120–129.

⁴ Shaukat & Trojanowski, 2016, op.cit

⁵ Balsmeier, B., Buchwald, A., & Stiebale, J. (2014). Outside directors on the board and innovative firm performance. *Research Policy*, 43(10), pp:1800–1815.

⁶ حلبيصة، 2016، مرجع سابق، ص: 432.

⁷ هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. (2012). تقرير حوكمة الشركات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. ص: 15.

⁸ عبد الحكيم مليحي، 2013، مرجع سابق، ص: 19.

التنفيذي تعيق قدرة مجلس الإدارة على مراقبة الإدارة مما يزيد من تكلفة الوكالة، بينما نظرية الإشراف ترى أن ازدواجية المدير التنفيذي تسمح بالتفرد في القيادة وأعطاء الأوامر مما يزيد من أداء المنظمة¹. فمن منظور نظرية الإشراف نجد أن الجمع بين مناصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يعطي المدير العام قوة أكبر ويوفر له حافزاً على الإنجاز، ويزيل الغموض بخصوص المسؤول عن تحقيق النتائج، كما يقلل من الصراع والارتباك المحتمل بينهما، ويسهل كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية²، فقد أشارت دراسة (Yang & Zhao, 2014) إلى فوائد ازدواجية المدير التنفيذي في توفير تكاليف المعلومات واتخاذ قرارات سريعة، وبالتالي تتفوق المنظمات في الأداء عن مثيلاتها التي لا يكون فيها رئيس مجلس الإدارة مديراً تنفيذياً بنسبة 3-4 ٪ عندما تتغير بيئتها التنافسية³.

أما من منظور نظرية الوكالة نجد أن القيادة المركزية للمنظمة (الجمع بين مناصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة) يؤدي إلى تخصيص المدير وانخفاض استقلالية مجلس الإدارة، في حين توزع المسؤوليات والأدوار بين شخصين مستقلين سيقول من القوة الشاملة للمدير التنفيذي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المجلس في أداء دوره الرقابي والإشرافي⁴، ويضاف إلى ذلك أن الثقة المفرطة في الإدارة وازدواجية دور المدير التنفيذي يجعل المنظمة تحت إدارة شخص واحد مما يسمح له بالسيطرة على المعلومات المتاحة وتقديمها إلى أعضاء المجلس بالطريقة التي يراها مناسبة وتتفق مع أهدافه⁵. وقد أشارت دراسة (Ahmed & Henry, 2012) إلى أن فصل الأدوار بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج من أهمها: الحد من مشاكل الوكالة، وتحسين أداء المنظمة نتيجة الاستقلال في صنع القرار⁶. لذا فإن عدم تولي رئيس المجلس مناصب تنفيذية يتيح لمجلس الإدارة القيام بالإشراف والرقابة على أعمال هذه الإدارة بشكل فعال⁷، ولعل هذا ما دفع العديد من الدول من بينهم سورية بإصدار التشريعات التي لا تسمح لرئيس مجلس الإدارة من تولي مناصب تنفيذية أخرى إلى جانب عمله رئيساً للمجلس، حيث عدّل المشرع السوري المادة رقم (147) من قانون الشركات في عام 2011 لتصبح على الشكل التالي: "خلافًا لأي نص قانوني نافذ لا يجوز أن يقوم أي عضو في مجلس الإدارة بوظيفة مدير تنفيذي أو رئيس المديرين التنفيذيين أو تولي أي وظيفة ذات أجر أو تعويض في الشركات المساهمة المغفلة العامة"⁸.

مما سبق يتضح للباحث أن الدور الرئيسي لمجلس الإدارة يتمثل في الإشراف والرقابة على أعمال الإدارة، لذا فإن عدم تولي رئيس المجلس مناصب تنفيذية يتيح لمجلس الإدارة الرقابة والإشراف على أعمال الإدارة بشكل فعال.

¹ Gafoor, C. A., Mariappan, V., & Thyagarajan, S. (2018). Board characteristics and bank performance in India. *IIMB management review*, 30(2), pp:160-167.

² Christensen, J., Kent, P., Routledge, J., & Stewart, J. (2015). Do corporate governance recommendations improve the performance and accountability of small listed companies?. *Accounting & Finance*, 55(1), pp:133-164.

³ Yang, T., & Zhao, S. (2014). CEO duality and firm performance: Evidence from an exogenous shock to the competitive environment. *Journal of Banking & Finance*, 49, pp:534-552.

⁴ Miglani, S., Ahmed, K., & Henry, D. (2015). Voluntary corporate governance structure and financial distress: evidence from Australia. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 11(1), pp:18-30.

⁵ Ahmed, A. S., & Duellman, S. (2013). Managerial overconfidence and accounting conservatism. *Journal of Accounting Research*, 51(1), pp:1-30.

⁶ Ahmed, K., & Henry, D. (2012). Accounting conservatism and voluntary corporate governance mechanisms by Australian firms. *Accounting & Finance*, 52(3), pp:631-662.

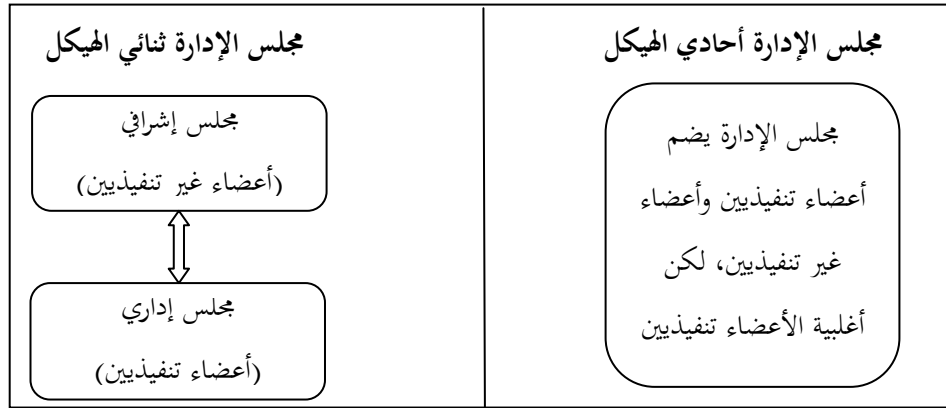
⁷ غريب، عادل ممدوح. (2016). أثر خصائص مجلس الإدارة والملكية المؤسسية في جودة المراجعة الخارجية في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية. *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (56)، العدد (3).

⁸ القانون رقم (29)، لعام 2011، المادة (147).

4. هيكل مجلس الإدارة:

يقصد بهيكل مجلس الإدارة نمط تسيير المجلس، والذي يكون إما وفق الهيكل الأحادي (One-Tier Board) أو الهيكل الثنائي (Two-Tier Board) الذي ساد في ألمانيا قبل أن ينتقل إلى فرنسا¹. حيث يتشكل نمط مجلس الإدارة أحادي الهيكل بأغلبية من الأعضاء التنفيذيين وعدد قليل من الأعضاء غير التنفيذيين، ويطلق عليه بالنمط البريطاني، كونه متبع في بريطانيا ومعظم دول الكومنولث²، وفي هذا النمط يوكل المجلس الأعمال اليومية إلى الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة أو لجنة تنفيذية تضم أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين³. مع أن هذا النمط ناجحاً وفعالاً في الظروف الصحيحة عندما يحسن رئيس المجلس والمدير التنفيذي استعمال صلاحياتهما، وعندما يكون الأعضاء غير التنفيذيين مؤهلين وقادرين على طرح وجهات نظرهم بالرغم من أنهم يشكلون أقلية في المجلس. لكن يُعاب هذا النمط بأنه يتيح للأعضاء التنفيذيين ذو الأغلبية إساءة استعمال سلطاتهم وتعريض المنظمة إلى هزات واضطرابات مالية، كما أنه يُعاب بأنه يُعرض المنظمة الصغيرة والمتوسطة لسيطرة مجموعة صغيرة أو شلة عائلية تميل إما إلى تجنب ضم أعضاء مستقلين من الخارج، أو دعوة من يساير هواهم فقط، ولا يميل إلى معارضتهم، وهذا الأمر يشكل أحد أهم عناصر الضعف في النمط البريطاني⁴.

إما في مجلس الإدارة ثنائي الهيكل، والذي يطلق عليه (نمط الطبقتين)، تُشكل الطبقة الأولى من مجلس يطلق عليه المجلس الإشرافي وهو يضم أعضاء كلهم غير تنفيذيين، بينما الطبقة الثانية هي المجلس الإداري ويشكل كله من المديرين التنفيذيين، وهذا النمط يُتبع في الدول الأوروبية الأكثر تطوراً في حوكمة الشركات مثل ألمانيا، وفرنسا، وأوروبا الشرقية لذا يطلق عليه بالنمط الأوربي، ويمتاز هذا النمط بأنه يحقق إشرافاً فعالاً ومنتظماً على أعمال الإدارة التنفيذية للمنظمة من خلال مجلس كفؤ ومستقل، كما يتجنب المعضلة الذي يعاني منها عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي من حيث التبعية⁵. والشكل (2) الآتي يوضح ذلك:



الشكل (2): هياكل مجلس الإدارة

Source: De Wit, B., & Meyer, R. (2010). Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. 3rd Edition, Cengage Learning EMEA, Croatia, p:263.

¹ بيرودي، 2016، مرجع سابق، ص: 699.

² الخطيب، محمد. (2008). تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 56.

³ من يدير الشركة، مرجع سابق، ص 18.

⁴ الخطيب، 2008، مرجع سابق، ص: 57.

⁵ الخطيب، 2008، مرجع سابق، ص: 58-59.

ومما سبق يشير الباحث إلى أن هيكل مجلس الإدارة الأحادي يكون مسيطر عليه من الداخل أي من قبل الأعضاء التنفيذيين، بينما الهيكل الثنائي يكون مسيطر عليه من الخارج، ويكون أكثر استقلالية.

2-7. الإطار القانوني لمجلس الإدارة:

اهتمت التشريعات ذات الصلة بتشكيل مجالس إدارة تتصف بخصائص نوعية، وذات دور فعال بالإشراف والتوجيه والرقابة على عمل الإدارة، فقد حدد المشرع السوري تركيبة مجلس الإدارة، ومهامه، ومسؤولياته، وآلية عمله في القانون رقم /2/ لعام 2005 الخاص بأحكام إنشاء المؤسسات والشركات والمنشآت العامة، حيث جاء في الفصل الثاني المتعلق بإدارة المنظمة العامة مايلي:

1. تركيبة مجلس الإدارة:

حدد المشرع السوري في المادة (7) من القانون رقم /2/ لعام 2005 تركيبة مجلس الإدارة وآلية التعيين، حيث جاء في الفقرة (د-1) من المادة (7) بأن مجلس إدارة المنظمة العامة يتألف من تسعة أعضاء بمن فيهم الرئيس على النحو الآتي:

(1) رئيس مجلس الإدارة، رئيساً. حيث "يسمى مرسوم رئيس مجلس إدارة المنظمة العامة من غير العاملين فيها في ضوء مؤهلات يتمتع بها ويحدد فيه أجره"¹.

(2) المدير العام، عضواً ونائباً للرئيس. و"يعين المدير العام للمنظمة العامة مرسوم يحدد فيه أجره وتعويضاته ويكون عضواً في مجلس الإدارة ومسؤولاً أمام المجلس وأمام الوزير"².

(3) معاون مدير عام، عضواً. و"يعين معاون المدير العام والمديرون في المنظمة العامة بقرار من الوزير بناءً على اقتراح المدير العام ضمن الشروط المنصوص عليها في القوانين والأنظمة النافذة"³.

(4) أحد المديرين في المنظمة يسميه الوزير، عضواً.

(5) ثلاثة من غير العاملين في المنظمة يسميهم الوزير اثنان منهم على الأقل من العاملين في الدولة، أعضاء.

(6) ممثلين عن العمال من الفئة الأولى أو الثانية (في حال عدم توفر الفئة الأولى) من ذوي الكفاءة يسميها المكتب التنفيذي للاتحاد العام لنقابات العمال، عضوين.

(7) ممثلين عن التنظيم الفلاحي يسميه المكتب التنفيذي للاتحاد العام للفلاحين وذلك بالنسبة للمنظمات التي لها علاقة بالقطاع الزراعي ويكتفي بعضوين من غير العاملين في المنظمة أحدهما من العاملين في الدولة عند وجود ممثل عن التنظيم الفلاحي.

^{*} وردت في القانون مؤسسة لكن الباحث استخدم منظمة لتوحيد المصطلحات.

¹ القانون رقم /2/ ، لعام 2005، الفقرة (أ)، المادة رقم (7).

² القانون رقم /2/ ، لعام 2005، الفقرة (ب)، المادة رقم (7).

³ القانون رقم /2/ ، لعام 2005، الفقرة (ج)، المادة رقم (7).

2. مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة:

تقتضي المادة (10) من القانون رقم (2)، لعام 2005 مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة على النحو الآتي:

- 1) وضع مشاريع المبادئ الأساسية والأنظمة المنصوص عليها في المادتين (8 و9)* من هذا القانون ورفعها للجهات المختصة لإصدارها.
- 2) وضع المعايير ومعدلات الأداء بالنسبة للمنظمة العامة والشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها .
- 3) رسم سياسات وأهداف الانتاج والتصدير والتسويق والاستثمار والعمالة والريعية والاسعار ومتابعة الشركات العامة والمنشآت العامة في تحقيقها للأهداف التي تقررها الدولة بهذا الشأن.
- 4) وضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية التي تكفل تطوير الانتاج وأحكام الرقابة على جودته وحسن استخدام الموارد المتاحة استخداما اقتصاديا سليما وكل مامن شأنه زيادة وكفاية الانتاج وذلك بالنسبة للمنظمة العامة والشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها.
- 5) إقرار الخطة السنوية للشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها، وتتضمن هذه الخطة مايلي:
 - أ- الخطة الاستثمارية، ب- الخطة الانتاجية، ج- الخطة التجارية، د- خطة اليد العاملة، هـ- خطة التكاليف الريعية، و- الموازنة التقديرية.
- 6) التنسيق بين الشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها، والعمل على حل ماينشأ بينها من خلافات .
- 7) دراسة التقارير ربع السنوية والسنوية وغيرها التي يتقدم بها المدير العام للمنظمة العامة أو الشركة العامة أو المنشأة العامة إلى المجلس، حول تنفيذ خطط المنظمة العامة والشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها وعن مركزها المالي واتخاذ مايلزم بهذا الشأن.
- 8) دراسة كل مايرى الوزير أو رئيس مجلس الادارة أو المدير العام أو ممثلو التنظيم النقابي في مجلس الإدارة عرضه من القضايا التي تتعلق بنشاط المنظمة العامة وشركاتها العامة ومنشآتها العامة.

3. اجتماعات مجلس الإدارة:

نصت الفقرات (د-2، د-3، د-4، د-5) من المادة (7) القانون رقم 2/ لعام 2005 على أن يجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل في الشهر، وله أن يجتمع - عند الضرورة - بدعوة من رئيسه أو بطلب من غالبية أعضائه. حيث "يدعى لحضور اجتماعات مجلس الإدارة مدير عام الشركة العامة أو المنشأة العامة المرتبطة بالمنظمة عند بحث الأمور المتعلقة بشركته أو منشأته وذلك دون أن يكون له حق التصويت". و "لا تعتبر اجتماعات مجلس الإدارة قانونية إلا بحضور غالبية أعضائه من بينهم الرئيس وفي حال غيابه ينوب عنه في رئاسة المجلس نائب رئيس مجلس الإدارة"، و "يحق لمجلس الإدارة دعوة من يراه مناسباً لحضور جلساته دون أن يكون له حق التصويت"¹، لكن هناك حالات ينعقد فيها مجلس إدارة المنظمة برئاسة الوزير المختص، وهذه الحالات هي²:

1. إقرار الخطة السنوية للمنظمة العامة وإقرار الخطة السنوية الموحدة للمنظمة العامة وشركاتها العامة ومنشآتها العامة ضمن إطار الخطة الخمسية للدولة دون الاخلال بالصلاحيات الممنوحة لهيئة تخطيط الدولة بمقتضى القوانين والأنظمة النافذة. تعد وتناقش الخطط السنوية للمنظمة العامة أو الشركة العامة أو المنشأة العامة في ضوء تقارير مؤشرات تقييم الأداء السنوي.

¹ القانون رقم 2/، لعام 2005، الفقرة (9)، المادة (10).

² القانون رقم 2/، لعام 2005، المادة (11).

2. إقرار الميزانية الختامية السنوية وحساب الأرباح والخسائر للمنظمة العامة والشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها وتقوم أدائها وإبراء ذمة أعضاء مجالس إدارتها ولجانها الإدارية ، على أن ينضم إليه مندوب عن الجهاز المركزي للرقابة المالية.
 3. اقتراح زيادة رأس مال المنظمة العامة والشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها وانقاصه ويتم اقرار الزيادة او النقصان بقرار من المجلس الاعلى للتخطيط.
 4. إنشاء وحدات اقتصادية ودمجها وتجزئتها وإلغاؤها.
 5. اقتراح المساهمة في رؤوس أموال المنظمات والشركات العامة ويصدر قرار الموافقة عن رئيس مجلس الوزراء في ضوء دراسة تعدها وزارة المالية لهذه الغاية.
- أما فيما يخص قرارات مجلس الإدارة يمكن أن نميز حالتين¹:
- 1) الحالة الأولى: انعقاد مجلس الإدارة برئاسة رئيس مجلس الإدارة أو نائبه في هذه الحالة تتخذ قرارات مجلس الإدارة بأغلبية الأصوات وفي حال تساوي الأصوات يرجح جانب رئيس مجلس الإدارة.
 - 2) الحالة الثانية: انعقاد مجلس الإدارة برئاسة الوزير المختص في هذه الحالة تتخذ قرارات مجلس الإدارة بأغلبية ثلثي الأعضاء.

2-8. خلاصة المبحث الأول:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مجلس الإدارة باعتباره أحد الأطراف الأساسية لتوجيه المنظمة فهو السلطة العليا، يقع على رأس الهرم للهيكل التنظيمي، لهذا فإنه يقوم بإعداد جميع الخطط والاستراتيجيات والسياسات العامة، ويعتمد في ذلك على السلوك المهني والمبادئ من أجل الانسجام مع غايات وأهداف المنظمة والتقييد بالقوانين والأنظمة السائدة والمعمول في أداء الأعمال . كما يعتبر أداة للرقابة على الإدارة التنفيذية من خلال التوجيه والمتابعة للقرارات المتخذة في رسم السياسة المستقبلية ومدى تجاوبها مع الاستراتيجية، حيث تعمل الإدارة التنفيذية على تزويد مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه بالبيانات والمعلومات الكافية والسليمة وفي الوقت اللازم حتى يتسنى له القيام بواجباته وأدائه على أكمل وجه.

¹ القانون رقم 2/ ، لعام 2005، الفقرة (د-5)، المادة رقم (7).

فهرس المبحث الثاني

1-2. تمهيد

2-2. ماهية التوجه الاستراتيجي

3-2. أهمية التوجه الاستراتيجي

4-2. أنماط التوجهات الاستراتيجية

5-2. آلية تحديد وصياغة التوجهات الاستراتيجية

6-2. العناصر أو المحددات الرئيسية للتوجه الاستراتيجي

7-2. أبعاد التوجه الاستراتيجي

8-2. خلاصة المبحث الثاني

2-1. تمهيد:

يُعَدُّ التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، والأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والاعتماد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تحقيق هذه الأهداف، فالمنظمات تعمل بصورة دائمة لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية التوجه الاستراتيجي، وبيان أهميته، ثم توضيح أهم الأنماط للتوجهات الاستراتيجية، وأخيراً شرح موجز للعناصر أو المحددات الرئيسية للتوجه الاستراتيجي .

2-2. ماهية التوجه الاستراتيجي:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من أربع مراحل رئيسية تلخص في مرحلة المسح البيئي، ومرحلة صياغة الاستراتيجية، ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وأخيراً مرحلة التقييم والرقابة، وفيما يخص التوجه الاستراتيجي الذي يُعرّف بشكل عام على أنه: مرحلة صياغة الاستراتيجية، وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأجل لتمكين الإدارة العليا من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وتزويد نقاط القوة، وتحدد من نقاط الضعف بأسلوب إيجابي وفعال. فقد تباينت تعريفات التوجه الاستراتيجي من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، لذلك نجد تعريفات عديدة للتوجه الاستراتيجي، نذكر منها:

يعرّف التوجه الاستراتيجي بالمفهوم الواسع كطريقة للجمع أو المقارنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف، وبين الفرص والتهديدات بغية الوصول إلى عدد من الخيارات الاستراتيجية التي تكون موقع الخيار، وبالتالي فهو يولد عدداً من البدائل الواقعية ويوفر ويحدد أولوياتها¹.

كما ذهب بعض الباحثين (أبو بكر؛ النعيم، 2010) إلى تعريف التوجه الاستراتيجي بأنه: الإطار العام أو الرؤية العامة التي تحدد اتجاه خط سير أو التحرك للمنظمة لكي تحقق رسالتها وأهدافها، وهذا يعني أن تحديد التوجهات الاستراتيجية والعمل من خلالها هي عملية مستمرة متواصلة حيث يتطلب الأمر مراجعتها بصفة دورية للتأكد من استمرار ملاءمتها والاطمئنان إلى أن العمل من خلالها يتفق ومتطلبات تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها². وهناك آخرون (Deshpandé et al, 2012) عرفوا التوجه الاستراتيجي بأنه سلوكيات استراتيجية تُنفذ من قبل المنظمة بقصد القيام بالأفعال السليمة المساهمة في بلوغ الأداء المتميز المستدام³. وأشار (Cadogan, 2012) إلى أنّ التوجه الاستراتيجي هو وصف كيفية قيام المنظمات بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق أهدافها⁴. أمّا (محمد؛ خلف، 2017) عرفا

¹ Chelugot, M., & Koech, C. J. (2018). The link between analysis dimension of strategic orientation and firm performance in small and medium enterprises in the hospitality industry in kenya: The moderating role of top manager's ownership status. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 7(4), pp:22-23.

² أبو بكر، مصطفى محمود؛ النعيم، فهد بن عبد الله. (2010). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، الطبعة الثانية، ص: 597.

³ Deshpandé, R., Grinstein, A., & Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23(3), pp:629-643.

⁴ Cadogan, J. W. (2012). International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), p:340.

التوجه الاستراتيجي بأنه: الخطوط العريضة التي تقوم المنظمة بوضعها لتوجيه إستراتيجياتها وقراراتها التنظيمية للتفاعل مع البيئة الخارجية¹. وبناءً على ماسبق يتضح للباحث أنَّ التوجه الاستراتيجي يدور حول تنظيم علاقة المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، واختيار سلوكيات وسياسات محددة بهدف بلوغ الأداء المتميز لتحقيق الاستراتيجية المخططة.

2-3. أهمية التوجه الاستراتيجي:

أثار العديد من الباحثين (أبو قحف، 1997؛ مرسى، 2003؛ الهاشمي، 2011؛ حسن، 2012) أهمية التوجه الاستراتيجي بالمنافع التي تحصل عليها المنظمة من خلاله، و التي من أهمها²:

1. التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
2. يجعل المديرين بصفة دائمة أكثر وعياً واستجابة لظروف البيئة وتغيراتها .
3. يحدد التوجهات المستقبلية للمنظمة .
4. تنمية عادات التفكير في المستقبل .
5. توضيح الأهداف، والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
6. توحيد وتآلف جميع الجهود والإدارة نحو أهداف وغايات واحدة .

كما حدد باحثون آخرون (Cadogan, 2012; Slater & Olson, 2001; Manu, 1996) أهمية التوجه الاستراتيجي بالفوائد التي تحصل عليها المنظمة من خلاله، و التي من أهمها³:

1. يساعد على إيجاد التوافق بين الموارد والفرص المتاحة.
2. يساعد على خلق الهيمنة على السوق من خلال إيجاد أسواق جديدة وتطوير ابتكارات جذرية .
3. يعمل على مساعدة المنظمة على كيفية استخدام الاستراتيجية للتكيف مع تغيير السمات البيئية لتكون أكثر مواءمة.
4. يعكس التوجه الاستراتيجي تركيز المنظمة من حيث خلق السلوكيات التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق .

2-4. أنماط التوجهات الاستراتيجية:

تعددت أنماط التوجهات الاستراتيجية وتباينت وجهات النظر حول مفهومها، كما اختلف الباحثون (Morgan, 2009; Venkatraman, 1989; Snow & Miles, 1978) في تبني التوجهات الاستراتيجية وتفسيرهم وتصنيفهم لها، فمنهم من ذكر ستة توجهات استراتيجية، ومنهم من ذكر وتبنى أربعة توجهات استراتيجية، وفيمايلي توضيح لذلك:

¹ أبو علي خلف، 2017، ص: 228.

² الدليمي، عمر ياسين ؛ الحديثي، وعد. (2018). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء المنظمي - دراسة لعينة من العاملين في المدينة السياحية في الحبانية. تنمية الرفادين، المجلد (37)، العدد (117)، ص: 18.

³ راضي؛ قاسم، 2018، مرجع سابق، ص: 113.

1. نموذج Snow & Miles للتوجهات الاستراتيجية:

وضع كل من الباحثين (Miles and Snow, 1978) أحد أبرز الأنماط للتوجهات الاستراتيجية، ووفقاً لتصنيف هذين الباحثين فإن المنظمة تتبع نوعاً من بين التوجهات الإستراتيجية الآتية¹:

1-1. التوجه الاستكشافي:

إنّ توجهات المنظمات الاستكشافية تكون خارجية. إذ تسعى نحو خلق ميزة تنافسية لقيادة السوق من خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة، وكذلك في تطوير وابتكار التقنيات والعمليات، ويقوم الاستكشافيون باستمرار بمراقبة البيئة الخارجية رغبة في الاستجابة وبسرعة ومبكراً لأي إشارة للفرص واغتنام فرص الربح في كونهم أول من دخل السوق أو الرائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديدة، وبالتالي لديهم مجال سوقي واسع ومنتجات مرنة، لأنهم يقومون بتعديلات وتحسينات مستمرة للاستفادة من إدراكهم للفرص المتاحة، لهذا السبب نجد أنهم يحتاجون متطلبات تسويقية عالية ويعتمدون بشكل رئيسي على التكنولوجيا.

2-1. التوجه الدفاعي:

على نقيض الاستكشافيون فإن المنظمات المدافعة تكون توجهاتها داخلية. إذ يؤكد المدافعون على الفعالية ويهتمون بالتنظيم الجيد للمنظمة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات، نتيجة لتركيزها الضيق نادراً ما تحتاج هذه المنظمات إلى إجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا، هيكلها، أو طرق وأساليب عملها، وتركز جهودها إلى تحسين فعالية عملياتها القائمة حالياً. فالمدافعون لا يحبون المخاطرة، إذ إنهم يميلون إلى أن يتخلوا عن منافسيهم في مجال الابتكار، ويبحثون فقط عن الفرص الأكيدة في نطاق خبرتهم.

3-1. التوجه التحليلي:

في هذا النوع هناك مزيج بين توجهات كل من الاستكشافيين والمدافعين. هذه المنظمات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية عندما يكون السوق مستقرًا، وفي الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الفحص الدقيق والإبداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب. فهذه المنظمات تقوم بأداء كل ما يقوم به المدافعون لكن باعتدال، وفي نفس الوقت تقوم بتقليد منظمات أخرى وتأخذ أفكارها وتقوم بتسويقها بنجاح.

4-1. التوجه الاستجابي:

وفق هذا التوجه فإن المنظمات ليس لديها توجه (المنتج - السوق) بشكل ثابت، بل فقط تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية، وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة. إن هذا السلوك غير مستقر والقرارات موجهة نحو المدى القصير أكثر من التوجه نحو المدى الطويل. إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية، كما أنه لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية المقابلة للتحقيق أو أخذ المخاطر الحقيقية.

وبناءً على ذلك صنف كل من الباحثين (Snow & Miles, 1978) المنظمات على أساس توجهها الاستراتيجي إلى أربعة أنواع أساسية هي¹:

¹Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), pp:147-157.

- أ. المدافعون: وهم منظمات ذات خط إنتاج محدود يركز على تحسين الكفاءة من عملياتهم الحالية، لذا فإن المدافعون يميلون إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، ونادراً ما تطرح منتجات أو خدمات جديدة، فهو يهتم كثيراً بالتكلفة بدلاً من تبني تقنيات حديثة.
- ب. المستكشفون: وهم منظمات ذات خطوط منتجات واسعة النطاق تركز على ابتكار المنتجات وفرص السوق، لذا فإن المستكشفون يميلون إلى التركيز على الكفاءة والإبداع أكثر من التركيز على المبيعات فهم ذو توجه نحو النمو.
- ت. المحللون: وهم منظمات تعمل في منطقتين مختلفتين على الأقل في سوق المنتجات، الأولى مستقرة والثانية متغيرة. ففي المناطق المستقرة يتم التأكيد على الكفاءة، بينما في المناطق المتغيرة يتم التأكيد على الابتكار، فالمنظمات التي تعمل في صناعات متعددة، تميل إلى أن تكون منظمات محللة، مثل IBM.
- ث. المفعّالون: هم منظمات تفتقر إلى علاقة استراتيجية ثابتة بين البيئة والثقافة. وتكون استجاباتهم (غير فعّالة في كثير من الأحيان) للضغوط البيئية تميل إلى أن تكون استراتيجية تدريجية التغييرات.

2. نموذج Venkatraman للتوجهات الاستراتيجية:

قدّم (Venkatraman, 1989) ستة توجهات استراتيجية لتطوير مفهوم التوجه الاستراتيجي، وهي كالآتي²:

1-2. التوجه الدفاعي:

يشير إلى السلوكيات التي تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة، فالمنظمات الدفاعية تمتلك مجال محدود من سوق المنتج، وتركز على تحسين وكفاءة العمليات، وبرغم امتلاك مديري هذه المنظمات خبرة عالية في مجال عملهم إلا أنهم لا يفضلون الدراسة عن فرص جديدة، وقد تمكنت هذه المنظمات الحفاظ على مجالها المحدود في الصناعات التي يصعب اختراقهم من منافسين آخرين.

2-2. التوجه المستقبلي:

يشير إلى وجهة نظر المنظمة نحو المستقبل، حيث يتم التركيز على الخطط طويلة الأجل أكثر من الفوائد قصيرة الأجل، فالمنظمات ضمن هذا التوجه تبحث باستمرار عن فرص جديدة في الأسواق، وتحدث تغييرات، وحالة عدم يقين وتحدي لمنافسيها على المدى الطويل، إذ يكون ميلها للمنافسة أقل على المدى القريب.

3-2. التوجه العدواني:

يتطلب هذا التوجه الكثير من الاستثمار وتحسين الحصة السوقية، فالمنظمات العدوانية تستخدم كامل مواردها لتتفوق على المنافسين وتبحث عن زيادة حصتها في السوق من أجل الفوز بالمنافسة.

4-2. التوجه الاستباقي:

هذا التوجه يؤكد على استباق المنافسين الآخرين في إيجاد فرص جديدة، وأسواق جديدة من خلال التركيز على سلوكيات مبتكرة،

¹Wheelen, Thomas L & Hunger, J. David. (2012). Strategic management and business policy: Toward global sustainability. USA, Prentice Hall, thirteenth edition, P:117.

² Ghorbaninia, Z., & Aligholi, M. (2016). Investigation of the influence of strategy orientation dimensions on performance of companies which are active in food industries in alborz province. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S1), pp:504-505.

المنظمات وفق هذا التوجه تحرص على السيطرة على الفرص الناشئة، واتباع الاجراءات اللازمة لمواجهة التغيرات والتهديدات.

2-5. توجه المخاطرة:

يشير هذا التوجه إلى ميل المنظمة إلى المخاطرة في النشاطات والمداخل الاستراتيجية، كما يشير إلى عدم التأكد من الحصول على نتائج إيجابية أو سلبية محتملة من القرارات المتخذة والأنشطة المتبعة .

2-6. التوجه التحليلي:

إنَّ المنظمات التحليلية هي التي تنشط ضمن مجال سوق المنتج في ظروف ثابتة مستقرة، وظروف متغيرة متقلبة، إذ أنَّ التحليلي يوفر النهج العام لحل المشاكل للقرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى فهم شامل للقضايا البيئية والتنظيمية.

3. نموذج Morgan للتوجهات الاستراتيجية:

حدّد (Morgan, 2009) التوجهات الاستراتيجية التي من الممكن للمنظمات تبناها، كالآتي¹:

3-1. التوجه العدائي:

يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بها، وقدرة المنظمة وسرعتها في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين، ومن خلال هذا التوجه تستطيع المنظمة أن تتبع الأسلوب الهجومى كي تحافظ على بقائها في السوق².

3-2. التوجه التحليلي:

يشير إلى قدرة المنظمة على بناء المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال إدراك البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتوليد أفضل الحلول الممكنة وتخصيص الموارد للأهداف المختارة، فهو يوفر للمنظمة المعلومات التي تدعم الإدارة عند قيامها بعملية التخطيط مما يسهل عليها عملية تحديد الأهداف التي تضعها، ويمكنها من اختيار البدائل التي تساعد في تحقيق أهدافها³.

3-3. التوجه الدفاعي:

وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة، بدلاً من تطوير منتجات جديدة أو الدّراسة عن أسواق جديدة، حيث تركز المنظمات الدفاعية على نطاق ضيق من المنتج والسوق لكن مستقرة نسبياً.

3-4. التوجه المستقبلي:

هذا التوجه يتضمن مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة، لا سيما في بيئة تنطوي على تغيير سريع، مما يساعد المنظمة على بناء ميزة تنافسية، والقدرة على التخطيط طويل الأجل، وتطبق هذه الاستراتيجية في المنظمات التي تركز على التنبؤ بالمبيعات، والاهتمام برغبات الزبائن والاتجاهات البيئية.

¹ Al-Zu'bi, H. A. (2014). The relationship between strategic orientation and competitive advantages. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 6(3), p:14.

² الدليمي، 2018، مرجع سابق، ص: 20.

³ الدليمي، 2018، المرجع السابق، ص: 19.

3-5. التوجه الاستباقي:

يعكس هذا التوجه السلوك الاستباقي فيما يتعلق بالمشاركة في الصناعات الناشئة، ومواصلة الدراسة عن فرص وأسواق جديدة، فهو السلوك الفعال للمنظمة والمكوّن الرئيسي للابتكار، والتجدد، والمبادرات المتبناة من قبل المنظمة.

3-6. المخاطرة:

هي المخاطرة الناتجة عن القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يتعلق بتخصيص الموارد البشرية والمادية والاستثمارات والأسواق والمنتجات، ومعدلات الخسائر والأرباح التي حققتها المنظمة من هذه القرارات، وهذه الاستراتيجية تساعد المنظمة على استكشاف واستغلال الفرص وتحقيق النمو .

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن نموذج (Venkatraman,1989) لا يختلف كثيراً عن نموذج (Morgan,2009). إذ لكلاهما ستة توجهات استراتيجية، لكن هناك تباين في ترتيب أولويات هذه التوجهات، إذ نجد Venkatraman رتب التوجهات الاستراتيجية الستة (دفاعي ، مستقبلي، عدواني، استباقي، مخاطرة، تحليلي)، بينما Morgan رتب التوجهات الاستراتيجية الستة (عدواني، تحليلي، دفاعي، مستقبلي، استباقي، مخاطرة).

2-5. آلية تحديد وصياغة التوجهات الاستراتيجية:

تُعَدُّ صياغة التوجهات الاستراتيجية الإطار العام لاستراتيجية المنظمة، فهي المحور الرئيسي الذي يدور حوله التفكير الاستراتيجي، وذلك بغرض التوصل إلى حزمة متكاملة من اتجاهات التحرك أو التصرف أمام إدارة المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها، ولا تقتصر هذه التوجهات على مستوى المنظمة ككل فقط، وإنما يتطلب الأمر تحديد هذه التوجهات على مستوى الأنشطة والقطاعات وكذلك على مستوى الوظائف أو المهام داخل المنظمة، مع ضرورة التناسق والترابط والتكامل بين هذه التوجهات، كما تتطلب عملية صياغة التوجهات الاستراتيجية وجود آلية نظامية مهنية من خلالها يتم دراسة بدائل التوجهات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات، وهذه الآلية تتكون من المراحل الرئيسية التالية¹:

✓ المرحلة الأولى: مراجعة وتدقيق مخرجات عملية التحليل البيئي، والتأكد من صدق وموضوعية ما انتهت إليه من تحديد لنقاط القوة ونقاط الضعف ومن فرص وقيود أو تهديدات، وفرز وتصنيف هذه المخرجات إلى مجموعات نوعية يسهل التعامل معها، كأن يحدد منها ما يتعلق بالتسويق والبيع وخدمة العملاء، وما يتعلق بالمواصفات والجودة والتطوير، وما يتعلق بالتمويل والاستثمار والربحية والتكلفة، وهكذا.

✓ المرحلة الثانية: تفرغ مخرجات عملية التحليل البيئي (قوة، ضعف، فرص، قيود، تهديدات) في مصفوفة الدراسة عن البدائل، بما يساعد إدارة المنظمة في تحديد التوجهات التي تخدم رسالتها وأهدافها من جانب، وتحقيق التوافق والمواءمة بين مخرجات عملية التحليل البيئي من جانب آخر .

¹ أبو بكر، 2010، مرجع سابق، ص: 599.

✓ المرحلة الثالثة: تحديد مجموعة من الأسس والمعايير التي على أساسها يتم صياغة البدائل الاستراتيجية وتحليلها وتقويمها والاختيار من بينها. ويمكن تحديد هذه الأسس والمعايير من خلال إثارة مجموعة من التساؤلات التي تدور في مجملها حول الشكل المستهدف لمستقبل المنظمة سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل. حيث تمثل الإجابة على هذه التساؤلات الإطار العام الذي ينبغي التحرك داخله أو المحارم التي لا ينبغي تخطيها عند الدراسة على البدائل الاستراتيجية .

وتكمن المنافع الملموسة لتكوين مصفوفة الاستراتيجيات في أنها تساعد إدارة المنظمة في حصر البدائل الاستراتيجية التي تحقق التواءم أو التوافق بين الفرص أو القيود من جهة، ونقاط القوة و الضعف من جانب آخر، والفرضيات الاستراتيجية من جانب ثالث . كما تساعد الإدارة على معرفة التوجهات الاستراتيجية الأكثر تكراراً أو الأقل تكراراً، هذا بالإضافة إلى تحديد مقومات ومتطلبات استثمار الفرص والإستفادة من نقاط القوة ، ثمَّ تحديد الترتيبات اللازمة للتعامل مع القيود أو التهديدات ونقاط الضعف .

وبناءً على مصفوفة الاستراتيجيات يمكن لمتخذي القرارات دراسة وتنمية هذه الاستراتيجيات وتقييمها والاختيار من بينها للانتهاء إلى مجموعة من الاستراتيجيات البديلة وكذلك الاستراتيجيات المتكاملة أو المترابطة سواء على مستوى المنظمة أو الأنشطة أو الوظائف¹.

والشكل (3) الآتي يعتبر نموذج لمصفوفة التوجهات الاستراتيجية للتعامل مع المنافسين الرئيسيين للمنظمة :

أهم القيود والتهديدات مستوى جودة مرتفع	نقاط الفرص الطاقة الإنتاجية محدودة	نتائج تحليل البيئة الخارجية للمنظمة نتائج تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
التوجهات الإستراتيجية التركيز من خلال تخفيض التكلفة والمنافسة السعريّة	التوجهات الإستراتيجية فتح أسواق جديدة أو فئات عملاء جدد	أوجه القوة الرئيسية القدرة على تخفيض الأسعار
التوجهات الإستراتيجية التركيز على منتج معين لخدمة قطاع سوقي معين	التوجهات الإستراتيجية الإنسحاب من تقديم المنتج الذي يتميز به المنافسون	نقاط الضعف الرئيسية انخفاض مستوى الجودة

الشكل (3): نموذج مصفوفة التوجهات الاستراتيجية للتعامل مع المنافسين

المصدر: أبو بكر، مصطفى محمود ؛ النعيم، فهد بن عبد الله.(2010). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية ، الطبعة الثانية، ص:606.

2-6. العناصر أو المحددات الرئيسية للتوجه الاستراتيجي:

تعد عملية تحديد التوجه الاستراتيجي بمثابة حجر الأساس في نجاح أي منظمة، إذ إنّه المسار الذي تسترشد فيه المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فهي تتضمن رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة التي تطمح لتحقيقها، وكذلك تحدد هويتها وسبب نشأتها، كما تتضمن

¹ المرجع السابق، ص:603.

أيضاً تحديداً دقيقاً لأهدافها الاستراتيجية، وبرغم اختلاف الباحثين (الكرخي، 2014؛ الزهراء، 2016؛ شنتير، 2016؛ شين، 2017؛ هاجر، 2018) في ترتيب العناصر أو المحددات الرئيسية للتوجه الاستراتيجي إلا أنه هناك شبه اجماع على أنّ هذه العناصر تتمثل في: الرؤية، الرسالة، والأهداف، وهناك من أضاف عليها القيم والشعار، وقد اقتصررت هذه الدراسة على العناصر أو المحددات الرئيسية الثلاثة المتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف، ويرى (الكرخي، 2014) أن ترتيب الرؤية والرسالة يعتمد على وضع المنظمة، فإذا كانت في بداية الطريق أو كان لديها خطة أو برنامجاً لإعادة الهيكلة أو الإنشاء، فهنا لا بد للرؤية أن تكون في الترتيب الأول، فهي التي ترشد وتقود الرسالة، ومعظم أجزاء الخطة الاستراتيجية الأولى. أما إذا أرادت المنظمة إنشاء نشاط في ضوء رسالة موجودة فعلاً وتريد وضع رؤية لهذا النشاط، ففي هذه الحالة تقود الرسالة الرؤية وبقية أجزاء الخطة الاستراتيجية، وتصاغ الرؤية في ضوء الرسالة الموجودة، وبالرغم من هذا الاستثناء فإن الرؤية تسبق الرسالة لكونها تمثل المشهد العام لطموحات المنظمة في المستقبل¹. وفيما يلي عرض موجز للعناصر أو المحددات الرئيسية للتوجه الاستراتيجي المتمثلة في كل من:

1. الرؤية الاستراتيجية:

تعرف الرؤية على أنّها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي المنظمة تحقيقه، ونوعية الإمكانيات والقدرات التي تخطط لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المنظمة في بنائها². كما عرفها (الأسطة، 2016) على أنّها التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً³، وبالتالي نجد أنّ الرؤية الاستراتيجية عبارة عن صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه، وتأتي من ثلاثة مصادر هي: (الخبرة، المعرفة، الخيال)⁴. ولهذا تكون الرؤية الاستراتيجية حاجة ماسة، وقيمة كبيرة للمنظمة لأنها ترسم الاتجاه العام والتطلع لما هو أبعد من حدود الزمن الحاضر، ومواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتبدل في أذواق العملاء والمستهلكين، وتلبية حاجاتهم الحالية والمرتبقة مع مواكبة التقنيات الجديدة والحديثة، واقتناص الفرص المناسبة للتغلب على المنافسين، وتحقيق الميزة التي تظهر تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والأخرى في دائرة نشاطها⁵، كما تتصف الرؤية الاستراتيجية بعدة صفات أهمها: (بسيطة، مباشرة، مفهومة، واقعية، طموحة وقابلة للتحقيق، ويمكن أن تلتصق بعقول الناس بسهولة، وتكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري والإبداعي)⁶.

2. رسالة المنظمة:

إنّ وجود أي منظمة يرتبط ارتباطاً قوياً بوجود رسالة معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذه الرسالة تشتق من البيئة المحيطة بالمنظمة والمجتمع الذي تعيش فيه، وعادةً ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة، ولكن مع مرور الزمن، وتغير أذواق المستهلكين، والتطور التكنولوجي، وتغير تشكيلة المنتجات، وتعدد الأسواق، فإنّ هذه الرسالة تتطلب بعض التغييرات والتعديلات حتى تنسجم مع المتغيرات التي تواجه المنظمة،

¹ الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر، إستراتيجية قطاع الثقافة، مطبعة الريان، ص: 143.

² عواد، يونس؛ الصرن، رعد؛ صقور، مجد. (2016). الإدارة الاستراتيجية. منشورات جامعة دمشق، كلية لاقتصاد، ص: 75.

³ الأسطة، عبد القادر محمد. (2016). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الأردن، عمان، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص: 14.

⁴ محمد أبو النصر، مدحت. (2016). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، الطبعة الثانية، ص: 98.

⁵ عواد وآخرون، 2016، مرجع سابق، ص: 76.

⁶ محمد أبو النصر، 2016، مرجع سابق، ص: 99.

وتعرف رسالة المنظمة الغرض أو السبب من وجود المنظمة أو مبرر وجود المنظمة¹. كما عرّفها (عواد وآخرون، 2016) على أنّها الغاية والغرض من وجود المنظمة في قطاع الأعمال والوسط الذي تعمل فيه، وأسلوب تنفيذ الأنشطة والمنافع التي تقدمها لمتلقي خدماتها، ومستهلكي منتجاتها وهويتها ونوعية عملياتها، وأشكال ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي فترة زمنية طويلة الأمد². ويجب أن تكون رسالة المنظمة عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها وأغراضها، وترشد الإدارة والعاملين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل³. وفي بعض الأحيان قد تختلط الرؤية مع الرسالة لدى بعض المنظمات مما يجعل التفريق بينهما مهمة صعبة وغير واضحة، لكن رون روبنسون (Ron Robinsons) قدم تمييزاً مفيداً بين الرؤية والرسالة فيقول أن الرؤية هي صورة المستقبل، بينما الرسالة تتكلم عن أهداف المنظمة التي توصلها تبعاً إلى الرؤية، وعلى أساس ذلك ترسم الرؤية ما تريد المنظمة أن تكون عليه، بينما تتضمن الرسالة الأهداف اللازمة لبلوغ تلك الصورة تبعاً، وإذا ما شبهنا الرسالة والرؤية برحلة من مكان لآخر فإن الرسالة هي الرحلة بمحطاتها المختلفة من نقطة البداية إلى النهاية، أما الرؤية فهي الخطة النهائية التي تنتهي عندها هذه الرحلة⁴.

3. الأهداف:

بعد تحديد الرسالة تقوم المنظمة بترجمة رسالتها إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة والهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة، وغير قابلة للقياس، أما الهدف محدد بدقة وقابل للقياس، كما أن الأهداف ماهي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة⁵، وتعرف الأهداف على أنّها نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها في ضوء سعيها إلى تحقيق رسالتها الأساسية⁶. كما عرّف (عواد وآخرون، 2016) الأهداف على أنّها النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المحققة أو اتباع الاستراتيجيات المخططة⁷. وتجرّد الإشارة إلى وجود اختلاف بين الأهداف "Objectives"، والغايات "Goals"، فالغاية عبارة عامة لما ترغب المنظمة تحقيقه على المدى البعيد، دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، وتحدد الغايات بناء على رسالة المنظمة، وهي تتميز ببعض الخصائص كالعمومية والشمولية والبعد عن التفاصيل الدقيقة، بينما الأهداف هي التحديد الدقيق للنتائج المطلوب تحقيقها وفق مؤشرات ومقاييس تترجم وتحول رسالة المنظمة ونشاطاتها إلى حقائق ملموسة⁸، وتتصف الأهداف بمجموعة من الخصائص تُعدّ بمثابة شروط واجب توافرها في الأهداف تُختصر إلى مصطلح شائع يسمى "SMART" وهو مختصر للألفاظ الأولية "Acronym" وذلك لمجموعة من المفردات (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، محددة بمدة زمنية) تمثل خصائص الأهداف⁹.

¹ العريقي، منصور. (2011). الإدارة الاستراتيجية. جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الطبعة الثانية، ص: 158.

² عواد وآخرون، 2016، مرجع سابق، ص: 82.

³ الكرخي، 2014، مرجع سابق، ص: 149.

⁴ المرجع السابق، ص: 151.

⁵ الأسطة، 2016، مرجع سابق، ص: 14.

⁶ David, Fred. (2011). Strategic management :Concepts and cases. Pearson education Inc, USA, thirteenth edition, p:13.

⁷ عواد وآخرون، 2016، مرجع سابق، ص: 102.

⁸ المرجع السابق، ص: 103-104.

⁹ University of California. (2017). SMART Goals: A how to Guide. Performance appraisal planning 2016-2017, p:3.

* نذكر بأن مصطلح SMART مأخوذ من الكلمات: (Specific ,Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound) والتي تمثل خصائص الأهداف.

2-7. أبعاد التوجه الاستراتيجي:

تعددت وتباينت أبعاد التوجه الاستراتيجي تبعاً لتعدد المدارس الإدارية والفكرية من جهة، وبحسب نوع المنظمة ومجال عملها من جهة أخرى، فقد أكد (Gao et al, 2007) أن التوجهات الاستراتيجية الأكثر أهمية تتمثل في العملاء، والمنافسين، والتكنولوجيا¹. بينما ركز كلاً من (Yang & Chou, 2011) على التوجه نحو الإبداع والتوجه نحو السوق². في حين ركز (حمدان شونة، 2016) على التوجه الريادي والتوجه نحو السوق والتوجه التفاعلي. أما (Tutar et al, 2015) فقد حددوا ثلاثة أبعاد للتوجه الاستراتيجي هي: التوجه نحو السوق، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكنولوجيا، وفي هذه الدراسة تم دراسة الأبعاد الثلاثة للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكنولوجيا)، حيث تم اختيار هذه الأبعاد لأنها تمثل مجموعة شاملة من التوجهات الاستراتيجية والحاسمة لنجاح المنظمة، وفيما يلي عرض موجز لأبعاد التوجه الاستراتيجي:

1. التوجه نحو السوق:

اعتبر كلاً من (الدليمي؛ الحديثي، 2018) بأن التوجه نحو السوق هو التوجه الذي يؤمن للمنظمات فهماً أفضل للزبائن، وفهماً أفضل للمنافسين، وعلاقات جيدة بالبيئة الخارجية، وتحقيق الأداء المتميز³. بينما يرى (ميا وآخرون، 2013) بأن التوجه السوقي عبارة عن جزء من التفكير الاستراتيجي للمنظمة يُبنى عليه الأسلوب الإداري الذي تتبعه المنظمات بهدف التفوق على المنافسين في تحقيق رضا العملاء، والحصول على حصة سوقية أفضل وزيادة الأرباح، وتحقيق المبيعات على المدى الطويل، ويتضمن هذا التوجه ثلاثة أنشطة متكاملة ومنسقة فيما بينها وهي⁴:

1-1. التوجه بالعميل:

يعد التوجه بالعميل هو المحدد الرئيسي لتوجه السوق حيث يركز هذا التوجه على خلق قيمة للعملاء بغض النظر عن القطاع والصناعة والمهنة⁵، ويقصد بهذا التوجه إلزام المنظمة بتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم سواء كانوا عملاء حاليين أم مرتقبين، والاستفادة من التغذية العكسية أي تطوير منتجات تتماشى مع تغيرات أذواق العملاء بما يحقق أعلى قيمة لهم.

2-1. التوجه بالمنافسين:

يرى (Tutar et al, 2015) أن التوجه بالمنافسين هو القدرة على التنبؤ بنقاط الضعف والقوة للمنافسين الحاليين والمحتملين في المدى القصير، وبناء استراتيجيات ذات كفاءة وفعالية في المدى الطويل، وهذا يتطلب من المنظمة القيام بتحليل منافسيها ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، والحصول على معلومات وافية عنهم وبشكل دائم من كافة المصادر المتاحة والممكنة (ميا وآخرون، 2013). ويعتمد التوجه نحو المنافسين على عدد من الاستراتيجيات من أهمها: استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز والاختلاف.

¹Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), pp:3-15.

²Chou, C., & Yang, K. P. (2011). The interaction effect of strategic orientations on new product performance in the high-tech industry: A nonlinear model. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(1), pp:63-74.

³الدليمي، 2018، مرجع سابق، ص: 21.

⁴ميا، علي و شيخ ديب، صلاح و دغمان، لبنى. (2013). التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللاذقية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (35)، العدد (8)، ص: 202-203.

⁵Tutar, et al, 2015, op.cit, p:711.

3-1. التوجه بالتنسيق الداخلي بين الوظائف والإدارة والممارسات والأنشطة:

يقصد بذلك أنّ العاملين في مختلف القطاعات والوظائف في المنظمة يعملون بالتنسيق و التآزر فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Tutar et al.,2015). إذ ينخرط جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، بحيث تصبح المنظمة أكثر استعداداً ومرونة لمعالجة المعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين (ميا وآخرون،2013).

2. التوجه الريادي:

حظي التوجه الريادي باهتمام خاص من قبل العديد من الباحثين (Karimi and Walter,2015 ; Obeidat,2016) فقد أشار (Tutar et al.,2015) 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) 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 الريادية¹، بينما أشار كلاً من (راضي؛ قاسم،2018) 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 و استباقية بالنسبة لفرص السوق وهناك عدد من الأبعاد للتوجه الريادي، أهمها²:

1-2. التوجه الإبداعي:

يعد الإبداع من العناصر والأبعاد الرئيسية 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 الدراسة 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 يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنهم وبلوغ أهدافها المنشودة.

¹ جلاب،إحسان دهنش. (2013). دور التوجه الإستراتيجي للمنظمات التعليمية في القطة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(15)،

العدد(3)،ص:48.

² راضي؛ قاسم،2018،مرجع سابق،ص:114.

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، أمّا (Mungai & Ogot, 2012: 177) كذا بأن 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.

3. التوجه نحو التكنولوجيا:

أشار (Tutar et al, 2015) إلى أنّ التوجه نحو التكنولوجيا هو قدرة المنظمة على تشكيل بنية تحتية تكنولوجية قوية واستخدامها في تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء، ويتطلب ذلك التوجه الاستثمار الحقيقي في الدراسة والتطوير، واستعمال التكنولوجيا المتقدمة، والمسح المسبق (الحصول على أنواع التكنولوجيا الجديدة المختلفة من داخل وخارج ميدان الصناعة وتحقيق التكامل بينها)¹. هذا وتتميز المنظمات المتوجهة نحو التكنولوجيا بعدة خصائص يلخصها (Isoherranen, 2012) بأربعة خصائص هي²:

- أ. الاستثمار الكبير في البحوث والتطوير .
- ب. التوجه نحو التطورات التكنولوجية الكبيرة .
- ت. التركيز طويل الأجل على تطوير المبادرات .
- ث. الاعتماد على التقنيات الجديدة .

2-8. خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على التوجه الاستراتيجي باعتباره الركيزة الأساسية في نجاح أي منظمة، فمن خلال التوجه الاستراتيجي تستطيع المنظمة تحديد رؤيتها، وإعداد رسالتها، ووضع أهدافها، إذ إن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما هي غاياتها، وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، كما يساعد المنظمة في التعرف على بيئتها وهيكلها وبنيتها في الداخل والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرارات واحتياجاتها البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير، وبالتالي نجد التوجه الاستراتيجي يرسم الحركة المستقبلية للمنظمة مثلاً طموحاتها بالوصول إلى أعلى أداء ممكن. وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجيتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

¹ Kim, N., Im, S., and Slater, S.F. (2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), p:141.

² Isoherranen, V. (2012). *Strategy Analysis frameworks for strategy orientation and focus*. Academic dissertation, University of Oulu, Finland, Faculty of Technology, p:49.

فهرس المبحث الثالث

2-1. تمهيد

2-2. المداخل الفكرية لمشاركة مجلس الإدارة في استراتيجية المنظمة

2-3. العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

3-1. دراسة العلاقة بين حجم مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

3-2. دراسة العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

3-3. دراسة العلاقة بين ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الاستراتيجي

3-4. دراسة العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

2-4. خلاصة المبحث الثالث

2-1. تمهيد:

بدأت مجالس الإدارة في أنحاء العالم بالتحرك إلى ما وراء التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة إلى القيام بالتغيرات السلوكية التي تتعلق بصلب الموضوعات طويلة الأجل الخاصة بعمل المجلس، ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في وضع وتكوين استراتيجية المنظمة، نصت العديد من النظم واللوائح في العديد من الدول على أنّ من أهم الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة هي اعتماد التوجهات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للمنظمة والإشراف على تنفيذها، ومن ثمّ وضع الاستراتيجية الشاملة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها (سليمان، 2008).

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى وجهات نظر المداخل الفكرية حول مشاركة مجلس الإدارة في استراتيجية المنظمة، ومن ثمّ علاقة خصائص مجلس الإدارة (الحجم، الاستقلالية، ازوجية دور المدير التنفيذي، هيكل المجلس) بالتوجه الاستراتيجي.

2-2. المداخل الفكرية لمشاركة مجلس الإدارة في استراتيجية المنظمة:

رغم وجود توافق مقبول في الآراء حول مسؤولية مجالس الإدارة عن استراتيجية المنظمة، إلّا أنّ هناك صعوبة في تحديد كيفية أداء المجالس لهذه المسؤولية، وقد نجم عن التفكير بمشاركة مجالس الإدارة في استراتيجية المنظمة مدرستين فكريتين، والتي غالباً ما يشار إليهما في الأدبيات "السلبية" و"الإيجابية". إذ ترى المدرسة السلبية مجلس الإدارة على أنه مصادقة روتينية تلقائية (Herman, 1981) أو كأداة للإدارة العليا (Pfeffer, 1972) التي تساهم فقط في تلبية المتطلبات القانونية. ويرى هذا النمط من التفكير بأن قرارات مجلس الإدارة تخضع إلى حد كبير لسيطرة الإدارة ولا سيما تلك التي تتمتع بمسؤول تنفيذي قوي (Mace, 1971). من ناحية أخرى، ترى المدرسة الإيجابية المجالس كمفكرين مستقلين يشكلون التوجه الاستراتيجي لمنظمتهم (Walsh and Seward, 1990; Davis and Thompson, 1996; Finkelstein and Hambrick, 1994). ويتم دعم هاتين المدرستين الفكريتين، على الأقل جزئياً من خلال نظرية الهيمنة الإدارية، ونظرية الوكالة، ونظرية الاعتماد على الموارد، ونظريات الإشراف¹. حيث سنعرض بإيجاز هذه النظريات في سياق مشاركة مجلس الإدارة في استراتيجية المنظمة وفق الآتي:

1. نظرية الهيمنة الإدارية ومشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية:

تعتبر نظرية الهيمنة الإدارية (Mace, 1971; Vance, 1983; Lorsch and MacIver, 1989) أنّ المجالس هي بعد قانوني تسيطر عليه الإدارة، وبالتالي فإنّها تلعب دوراً سلبياً في الاستراتيجية وتوجيه المنظمة، يقوم هذا المنظور على خمس آليات للسيطرة الإدارية²، ومن خلال تأثير هذه الآليات تكون الاستراتيجية في ميدان الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا، والمجالس فقط تلعب دوراً

¹ Hendry, K., & Kiel, G. C. (2004). The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), pp:5-7.

² نذكر بأن نظرية الهيمنة الإدارية تقوم على خمس آليات تسيطر من خلالها الإدارة على المجالس وهي:

1. انفصال الملكية عن الإدارة، بالتزامن مع نمو رأس مالها يؤدي ذلك إلى تشتت الملكية وبالتالي تخفيف قوة كبار المساهمين، وهذا يوفر للإدارة مستوى أعلى من السيطرة.
2. عدم تماثل المعلومات بين المديرين غير التنفيذيين والإدارة العليا. 3. يمكن للمديرين في المنظمات الراجعة أن يقللوا من اعتمادهم على المساهمين لرأس المال، وبالتالي تعزيز سيطرتهم باستخدام الأرباح المحتجزة لتمويل القرارات الاستثمارية. 4. اختيار أعضاء مجلس الإدارة من قبل الإدارة وبالتالي فإن الإدارة تسيطر على مجلس الإدارة بموجب عملية التعيين هذه. 5. بما أن المديرين الداخليين يرفعون تقاريرهم إلى الرئيس التنفيذي ويعتمدون إلى حد كبير على هذا الشخص للحصول على التعويض والتقدم الوظيفي مما يزيد من قوة الرئيس التنفيذي في السيطرة.

استشارياً، أو المصادقة الروتينية على القرارات المعدة مسبقاً، لكن نقاد نظرية الهيمنة الإدارية يقولون بأن دعمها التجريبي محدود وأن أساسها النظري يعتمد على تعريف مصطلح "السيطرة"، إذ أن مجلس الإدارة يتمتع بالتحكم المطلق في الإدارة من خلال قدرته على توظيف الرئيس التنفيذي أو إقالته. علاوة على ذلك، فإن التركيز المتزايد للملكية المنظمات من قبل كبار المستثمرين ونمو الإدارة المتشابكة يقللان إلى حد كبير من السلطة الإدارية، وبالتالي تعزيز مراقبة مجلس الإدارة لاستراتيجية المنظمة، والحد من زيادة نمو السيطرة الإدارية¹.

2. نظرية الوكالة ومشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية:

اعتبرت نظرية الوكالة أنّ الدور الرئيسي لمجلس الإدارة هو الحد من التضارب المحتمل في المصالح بين المساهمين والإدارة، والتقليل من تكاليف الوكالة وحماية استثمارات المساهمين. إنّ لنظرية الوكالة آثار واضحة جداً على دور مجلس الإدارة في الرقابة والرصد، ولكن موقفها بشأن دور المجلس في استراتيجية المنظمة ليس واضحاً². ومع ذلك، فإن كلاً من (Pearce & Zahra, 1989) يرى أن نظرية الوكالة تؤكد على الأهمية الحاسمة لدور مجلس الإدارة في الاستراتيجية من خلال مشاركة المجلس ومساهمته في صياغة رسالة المنظمة، وتطوير استراتيجيتها ووضع مبادئ توجيهية لتنفيذ الاستراتيجية المختارة والمراقبة الفعالة لها³. وبالمثل يرى كل من (Pettigrew & McNulty, 1999) أن "الباحثون في نظرية الوكالة ذكروا القليل عن الاستراتيجية كوسيلة للسيطرة على المديرين. ومع ذلك، فإن هؤلاء الباحثون يشيرون أيضاً إلى أن نظرية الوكالة في سياق منظور واسع لمعنى مراقبة المنظمات (Hill, 1995) لها انعكاسات على دور مجالس الإدارة في الاستراتيجية، هذه الحجة تفهم السيطرة على أنها تهدف إلى تقليل التباين في المصالح مع المساهمين، وهي ترى السيطرة كآلية لتشكيل التوجه الاستراتيجي للمنظمات⁴.

3. نظريات الإشراف ومشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية:

تعترف هذه النظرية بمجموعة من الحوافز غير المالية للسلوك الإداري، بحجة أنّ دور مجلس الإدارة الاستراتيجي يساهم في إدارته الشاملة للمنظمة (Hung, 1998; Stiles, 2001). كما تفترض بأن المجالس المسيطر عليها من الداخل تساهم في زيادة المعرفة العميقة والخبرة والالتزام للمنظمة ما يسهل قيام المجلس بدور استراتيجي فعال⁵. ومن هذا المنظور، فإن دور مجالس الإدارة هو مساعدة وتمكين المديرين حتى في مجال الاستراتيجية. وفي الآونة الأخيرة، شددت المداخل المعرفية والسلوكية على أهمية فهم المساهمات المعرفية لأعضاء المجلس، فضلاً عن تأثير ديناميكية مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية⁶.

¹ Yang, Q., Xue, Y., & Yurtoglu, B. B. (2007). Does the Strategic Role and the Control Role of the Board of Directors Exist in Chinese Listed Companies?. The Paper is sponsored by the Social Science of Educational Minister project, . Institute for Financial Studies, Fudan University, Shanghai, China.

² Hendry, 2004, op.cit, p9.

³ Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A Review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), p.302.

⁴ Hendry, 2004, op.cit, p10.

⁵ Yang, 2007, op.cit, p3.

⁶ Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), p.6.

4. نظرية الاعتماد على الموارد ومشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية:

تُعَدُّ هذه النظرية أنَّ مجالس الإدارة هي آلية تعاونية للمنظمة لتكوين علاقات مع بيئتها الخارجية، وللوصول إلى الموارد الهامة، وحماية المنظمة على تخفيف التغير البيئي الضار. ومع ذلك، كما هو الحال مع نظرية الوكالة، فإن الآثار المترتبة على نظرية الاعتماد على الموارد لدور المجالس الاستراتيجية مختلطة. ففي حين يرى (Stiles, 2001) أن نشاط مجلس الإدارة يسهم في الاستراتيجية من خلال تقديم معلومات استراتيجية جديدة، يرى آخرون (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hung, 1998; Stiles & Taylor, 1996) أن نظرية الاعتماد على الموارد تركز على دور مجالس الإدارة في الحصول على الموارد بدلاً من استخدام هذه الموارد. هذا ويشير (Carpenter, 2001) إلى أن مجالس الإدارة تعمل كمستشار إستراتيجي لكبار المديرين بدلاً من (أو بالإضافة إلى) ممارسة الرقابة المستقلة¹.

بناءً على ماسبق يشير الباحث من خلال مراجعة النظريات حول مشاركة مجلس الإدارة في استراتيجية المنظمة، أنَّ المدرسة السلبية تركز على نظرية الهيمنة الإدارية، بينما المدرسة الإيجابية تركز على نظريات الإشراف والوكالة والاعتماد على الموارد.

2-3. العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي:

1. العلاقة بين حجم مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي:

يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملاً هاماً في التأثير على وظيفته وفعاليته وبالتالي على التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وكما رأينا سابقاً اختلاف الباحثين (Zeithaml & Judge, 1992; Pearce & Zahra, 1989, 1992; Jensen, 1993) في الآراء حول حجم مجلس الإدارة، فلا تكاد تخلو الدراسات التي تناولت دور مجلس الإدارة من مزايا وعيوب حجم مجلس الإدارة، وهنا تجدر الإشارة إلى المقارنة بين أهم وجهتي نظر لكل من (Pearce & Zahra, 1992; Jensen, 1993) اعتمد عليهما الكثير من الباحثين (Hendry, 2004; Yang, 2007; Mohammad Ziaul et al., 2013; ملحي، 2015؛ 2013، برودي، 2016). إذ يرى Jensen في عام 1993 أن مجالس الإدارة التي تتكون من عدد كبير من الأعضاء تشجع هيمنة و تجذر المديرين، وقد تؤدي إلى تحالفات وصراع المجموعات داخل المجلس الأمر الذي ينتهي بتكوين مجالس إدارة مجزأة تواجه صعوبات في الوصول إلى التوافق والتنسيق المطلوبين من أجل اتخاذ قرارات ذات أهمية بالنسبة للمنظمة وحماية مصالح المساهمين². فكلما زاد حجم مجلس الإدارة زاد الوقت الذي تستغرقه المناقشات وقل احتمال التوصل إلى إجماع. وبحسب هذا المنظور فإن الحجم الكبير لمجلس الإدارة قد يكون له تأثير سلبي على التوجه الاستراتيجي للمنظمة بسبب صعوبة التوافق والتنسيق من أجل اتخاذ القرارات بما فيها الاستراتيجية، وهذا ما سيتم التثبت منه ميدانياً في مجتمع الدراسة الحالي.

في مقابل هذه العيوب يرى كلاً من (Pearce & Zahra, 1992) أنَّ الحجم الكبير لمجلس الإدارة هو عامل يساعد على إثراء البرامج الاستراتيجية التي تطرحها وتسعى إدارة المنظمة إلى تنفيذها مستقبلاً³، حيث يوضحان أنه كلما كانت أنشطة المنظمة متنوعة كلما

¹ Hendry, 2004, op.cit, p:11.

² برودي، 2016، مرجع سابق، ص: 6-7.

³ المرجع السابق.

كانت الضرورة للحصول على المعلومات، والخبرات، والكفايات المختلفة كبيرة، وبالتالي سيكون مجلس الإدارة وسيلة للتزود بالخبرات، والتجارب، والمعارف الضرورية للتسيير الجيد للتنوع كنتيجة لذلك فإن المنظمات التي تتبع استراتيجية التنوع ستكون مدفوعة لأن يكون لها مجالس إدارة كبيرة أكثر من المنظمات التي تتبع أنشطة متخصصة ومركزة. وبالتالي فإن الحجم الكبير للمجلس يسمح بتشكيل تجمع للموارد والخبرة في المجالات التي تتواجد فيها المنظمة¹. ومن هذا المنطلق أكدت المادة الرابعة من دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية فيما يخص حجم مجلس الإدارة أنه " يجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة كافٍ ويتناسب مع حجم الأعمال ، بحيث يُمكن هذا العدد من امتلاك المجلس الخبرة والمعرفة في المجالات المختلفة وتوزيع وظائف الإشراف والإدارة بين أعضائه بشكل فعال، وبنفس الوقت يجب أن لا يكون العدد كبيراً إلى الحد الذي يمنع معه اتخاذ قرارات بصورة كفؤة، كما يُراعى في تشكيل المجلس التنوع في الخبرة العملية والمهنية والمهارات المتخصصة وأن يكون الأعضاء على معرفة بالقوانين ذات العلاقة وبحقوق وواجبات مجلس الإدارة"².

وبحسب هذا المنظور يتضح فإن الحجم الكبير لمجلس الإدارة قد يكون له تأثير إيجابي على التوجه الاستراتيجي للمنظمة لما يوفر من خبرات ومعلومات ومعارف في المجالات التي تعمل بها، وبالتالي قد يكون تأثير الحجم الكبير لمجلس على التوجه الاستراتيجي أكبر من تأثير الحجم الصغير، بشرط أن يتناسب هذا الحجم مع نوع النشاط وظروف المنظمة، لكن ذلك بحاجة إلى دلائل ميدانية، وإثبات عملي وهذا ما سيتم التثبت منه ميدانياً في مجتمع الدراسة الحالي.

2. العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي:

تشكل الاستقلالية أبرز محددات الخصائص النوعية لمجلس الإدارة، كآلية رقابية وإشرافية فعالة على عمل إدارة المنظمة، ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت النسبة الأكبر من أعضائه من المستقلين، وهذا يحدد 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 علي، 2012). وبالرغم من أهمية دور كل من الأعضاء غير التنفيذيين، والتنفيذيين بمجلس الإدارة إلا أن الأعضاء المستقلين يعكسون مراقبة أكبر على أداء المنظمة من الأعضاء الداخليين، كما أنهم يساعدون على نقل المعلومات الهامة وتوفير المعرفة والخبرة النادرة إلى مجلس الإدارة، إذ يصبحون مستشارين مهمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية³، كما أن الاختلاف بين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والتنفيذيين ينسحب أيضاً على طابع رؤيتهم الاستراتيجية، فبينما يهتم الأعضاء التنفيذيين بالأداء الاقتصادي قصير الأجل، يهتم الأعضاء المستقلين بالأداء طويل الأجل وبالقضايا البيئية (Johnson & Greening, 1999)⁴. وتجدر الإشارة إلى أن هناك إجماع على تغليب نسبة الأعضاء المستقلين في تركيبة مجلس الإدارة لرقابة أكثر فعالية وموضوعية في تقييم الإدارة، بالإضافة لغرض تقلص الكفاءات، والتحكيم الموضوعي، وهذا يشكل ضمان لنجاعة أداء جيدة للمديرين وعندما تكون نجاعة أداء المنظمات ضعيفة، فإن مجلس الإدارة بأغلبية من المستقلين سيقوم بعزل المدير التنفيذي الرئيسي (شرقي، 2015).

¹ شرقي، 2015، مرجع سابق، ص: 147.

² مجلس النقد والتسليف. (2009). دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية. المادة (4)، الفقرتين أ، ب.

³ Balsmeier, B., Buchwald, A., & Stiebale, J. (2014). Outside directors on the board and innovative firm performance. *Research Policy*, 43(10), pp:1800-1815.

⁴ حمدان، 2016، مرجع سابق، ص: 484.

ونظراً لأهمية استقلالية مجلس الإدارة في تعزيز قيام المجلس بمهامه الإشرافية والرقابية جاء الاهتمام والتركيز على الأعضاء المستقلين تشريعياً وبحيثاً، فقد أكدت المادة الرابعة من دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية فيما يخص استقلالية مجلس الإدارة في الفقرة أ، و ب على أنه "يجب أن يكون أغلبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين، بهدف ضمان الموضوعية والمساءلة في عملية اتخاذ القرار، والتخفيف من تعارض المصالح الذي يمكن أن ينشأ بين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعملية الإدارة التشغيلية اليومية، وكذلك ضمان وجود نظم عمل ورقابة كافية لحماية مصالح المنظمة". كما يجب ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس¹.

وبناءً على ما سبق يشير الباحث إلى هناك تباين في وجهات النظر حول أثر استقلالية مجلس الإدارة والتي قد تؤثر على التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الخبرات والمهارات والكفاءات والمعلومات والعلاقات ذات الصلة مع البيئة الخارجية التي يقدمها العضو المستقل لمجلس الإدارة بالإضافة إلى تقييد السلوك النفعي للإدارة من خلال الرقابة الفعالة على عمل إدارة المنظمة، لكن ذلك بحاجة إلى دلائل ميدانية، وإثبات عملي وهذا ما سيتم التثبت منه ميدانياً في مجتمع الدراسة الحالي.

3. العلاقة بين ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الاستراتيجي:

إنَّ قيادة مجلس الإدارة أمر بالغ الأهمية في تحديد مشاركته في استراتيجية المنظمة، حيث أنَّ الجمع بين مناصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يزيد من قوة وهيمنة المدير التنفيذي، وهذا يسمح له اختيار أعضاء مجلس الإدارة، ومن خلال هذا الاختيار يستطيع المدير التنفيذي تعيين أصدقائه أو شركائه، مما يجعل أعضاء مجلس الإدارة في موقف غير مستقر وسلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية². ففي حال شغل مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي من قبل شخص واحد، يكون هذا الشخص مسؤولاً عن رئاسة اجتماعات مجلس الإدارة الذي قد يعقد عدة مرات في السنة أو على النحو المنصوص عليه في القانون، كما يعتبر مسؤولاً عن وضع جداول الأعمال التي سيتم مناقشتها بين أعضاء مجلس الإدارة، ومراجعة المحاضر والمصادقة عليها، ويضاف إلى ذلك عمليات التعيين والتعويض، وإنهاء الخدمة، ومكافأة الإدارة العليا، وهذه الصلاحيات تعطي المدير التنفيذي هيمنة على قرارات المنظمة بما فيها القرارات الاستراتيجية لأنَّ أغلب أعضاء مجلس الإدارة موالين له³، ومن خلال هذه الهيمنة يستطيع المدير التنفيذي تحديد التوجه الاستراتيجي الذي يراه مناسب للمنظمة، لكن ذلك ليس في مصلحة الملاك لأنه يزيد من تكاليف الوكالة ويخفض من استقلالية المجلس (Christensen, et al, 2015). وهنا تجدر الإشارة إلى أنَّ أغلبية المنظمات التي تعرضت للإفلاس والانهيار في الأزمة المالية العالمية موجود فيها ازدواجية دور المدير التنفيذي في مجالس إدارتها⁴.

¹ مجلس النقد والتسليف. (2009). دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية. المادة (4)، الفقرتين أ، ب. *
نشير هنا إلى أن المنظمة هي المصرف.

² Tuwey, J. K., & Tarus, D. K. (2016). Does CEO power moderate the relationship between board leadership and strategy involvement in private firms? Evidence from Kenya. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 16(5), p:917.

³ Amba, S. M. (2013). Does CEO duality enhance firms business performance? Empirical evidence from Bahrain. *International Journal of Business and Social Science*, 4(6), p:88.

⁴ Vo, T. N. T. (2010). To be or not to be both CEO and Board Chair. *Brooklyn Law Review*, 76(1), p:127.

برغم أن بعض الأدبيات (Chen, 2014 ; Yang & Zhao, 2014 ; Gafoor el al, 2018) لم تجد أي تحسن يذكر في الأداء عندما تم الفصل بين دور المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، مع التأكيد على منافع ازدواجية الرئيس التنفيذي في توفير تكاليف المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات، إلا أن أغلب الحجج النظرية والأدلة التجريبية (غريب، 2016 ; عبد الحكيم مليجي، 2013 ; Christensen el al, 2015 ; Ahmed & Duellman, 2013 ; Vo, 2010 ; Rashid, 2010) تصب في صالح الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي. ولعل هذا ما يبرر قيام العديد من الدول من بينهم سورية بإصدار التشريعات التي تحظر على رئيس مجلس الإدارة تولي مناصب تنفيذية أخرى إلى جانب عمله رئيساً للمجلس، إذ جاء في المادة الخامسة من دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية أنه "يجب فصل مسؤوليات رئيس المجلس عن مسؤوليات الرئيس التنفيذي بموجب تعليمات كتابية مقرة من المجلس ويتم مراجعتها كلما اقتضت الحاجة"¹.

بناءً على ماسبق يتضح للباحث بأن ازدواجية دور المدير التنفيذي قد تجعل تركيز السلطة والمعلومات في يد شخص واحد، وبالتالي سيطرت هذا الشخص على اتخاذ القرارات بما فيها القرارات الاستراتيجية، وهذا قد يؤدي إلى تأثير سلبي على التوجه الاستراتيجي للمنظمة لأنّ توجيهها الاستراتيجي سيكون وفق تطلعات المدير التنفيذي، لكن هذا بحاجة إلى دلائل ميدانية، وإثبات عملي وهذا ما سيتم التثبت منه ميدانياً في مجتمع الدراسة الحالي.

4. العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي:

يشير العديد من الباحثين (الخطيب، 2008 ; برودي وآخرون، 2016 ; De Moor, 2014 ; Block & Gerstner, 2016) إلى وجود هيكلين لمجلس الإدارة (أحادي و ثنائي) . إذ يمتاز مجلس الإدارة أحادي الهيكل بالسرعة في تدفق المعلومات، والسرعة في اتخاذ القرارات أيضاً، وإدراك الأعمال والمشاركة فيها بشكل أفضل، كما تكون اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة مع بعضهم البعض وفق الهيكل الأحادي أكثر بعكس الهيكل الثنائي، وبالتالي تنشأ بين أعضاء المجلس علاقات شخصية تقلل من استقلالية مجلس الإدارة²، ويُضاف إلى ذلك بأن أغلبية أعضاء مجلس الإدارة وفق الهيكل الأحادي تنفيذيين (الخطيب، 2008)، وبالتالي سيطرت الأعضاء التنفيذيين على اتخاذ القرارات بما فيها القرارات الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن الهيكل الأحادي يسمح بازواجية دور المدير التنفيذي (De Moor, 2014)، وبالتالي يزيد من هيمنة المدير التنفيذي على مجلس الإدارة، وهذا قد ينعكس سلباً على توجهات المنظمة الاستراتيجية.

في حين يؤكد العديد من الباحثين (Jungmann, 2006 ; Solomon, 2013 ; De Moor, 2014) أنّ مجلس الإدارة ثنائي الهيكل يتألف من المجلس الإشرافي والمجلس الإداري، و يعملان المجلسان بشكل مستقل، ويحظر على الأعضاء الجمع بين عضوية المجلسين في وقت واحد، كما يحظر ازدواجية دور المدير التنفيذي. هذا ويقتصر المجلس الإشرافي في عضويته على الأعضاء غير التنفيذيين فقط، بينما المجلس الإداري على الأعضاء التنفيذيين فقط، وبالتالي هناك فصل رسمي بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، و بين المهام

¹ مجلس النقد والتسليف، 2009، مرجع سابق، المادة (5).

²Block, D., & Gerstner, A. M. (2016). One-tier vs. two-tier board structure: A comparison between the United States and Germany. Global Research Seminar, University of Pennsylvania, USA, pp:19-20.

والمسؤوليات ذات الصلة، كما يشرف المجلس الإشرافي على الإدارة، إذ يعين ويرفض أعضاء المجلس الإداري ويوافق على الاعتمادات المالية، كما يجوز للمجلس الإشرافي تحقيق بعض الوظائف الناعمة أيضاً، مثل التواصل مع أصحاب المصلحة¹. وهذا ما يجعل مجلس الإدارة ثنائي الهيكل يتمتع بقوة رقابية وإشرافية فعالة تقيّد السلوك النفعي للإدارة، ويمتاز أيضاً باستقلالية عالية، بالإضافة إلى مشاركة واسعة من قبل الأعضاء وأصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات، وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحديد توجهات المنظمة الاستراتيجية .

بناءً على ما سبق يتضح للباحث بأن مجلس الإدارة أحادي الهيكل قد يكون له تأثير سلبي في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، بينما مجلس الإدارة ثنائي الهيكل قد يكون له تأثير إيجابي في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وهذا ما سيتم التثبت منه ميدانياً في مجتمع الدراسة الحالي .

2-4. خلاصة المبحث الثالث:

من خلال هذا المبحث تم التعرف على وجهات نظر المدارس الفكرية حول مشاركة مجلس الإدارة في استراتيجية المنظمة، إذ تبين بأن هناك مدرستين بهذا الخصوص، الأولى سلبية تركز على نظرية المهينة الإدارية، بينما الثانية إيجابية تركز على نظرية الوكالة، ونظرية الإشراف، ونظرية الاعتماد على الموارد. كما تم التعرف على العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي، إذ تبين أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يوفر خبرات ومعلومات ومعارف في المجالات التي تعمل بها المنظمة مما ينعكس إيجاباً على التوجه الاستراتيجي للمنظمة، كما أنّ استقلالية مجلس الإدارة قد تؤثر إيجاباً على التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الرقابة الفعالة على عمل الإدارة، بالإضافة إلى الخبرات والمهارات والمعلومات التي يقدمها العضو المستقل لمجلس الإدارة. أمّا ازدواجية دور المدير التنفيذي قد يكون لها تأثير سلبي على التوجه الاستراتيجي للمنظمة نظراً لاحتكار السلطة والمعلومات من قبل المدير التنفيذي، وفيما يخص هيكل المجلس تبين أنّ مجلس الإدارة ثنائي الهيكل يتمتع بقوة رقابية وإشرافية فعالة واستقلالية عالية مما ينعكس إيجاباً على توجهات المنظمة الاستراتيجية.

¹ De Moor, 2014, op,cit, pp:9-10.

الفصل الثالث: الدّراسة الميدانية

المبحث الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

المبحث الثاني: نتائج الدّراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الثالث: النتائج والمقترحات

فهرس المبببب الأول

1-3 . تمهيد

2-3 . مجبمع وعينة الدّراسة

3-3 . تصميم أداة الدّراسة

4-3 . مقياس الدّراسة

5-3 . صدق وثبات أداة الدّراسة

6-3 . التوزيعات التكرارية لأفراد عينة الدّراسة

7-3 . أساليب التحليل الإحصائي

3-1. تمهيد:

يتناول هذا المبحث عرضاً لمجتمع وعينة الدراسة ووصف خصائص أفرادها الديمغرافية، ثمّ إيضاحاً لكيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة .

3-2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء مجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة في سورية، ويوضح الجدول (1) الآتي عملية توزيع الاستبانات حسب المجالس الإدارية في الوزارة:

الجدول (1): توزيع الاستبانات لعينة الدراسة حسب المجالس الإدارية في الوزارة

م	اسم مجلس الإدارة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل
1	مجلس إدارة المؤسسة السورية للبريد	7	7	7
2	مجلس إدارة الهيئة العامة للاستشعار عن بعد	13	13	13
3	مجلس إدارة الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة	9	9	9
4	مجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية	14	5	5
5	مجلس المفوضين في الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات	7	7	7
6	مجلس إدارة الشركة السورية للاتصالات	9	9	9
	المجموع	59	50	50

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول (1) أعلاه أن عدد الاستبانات المستردة هو 50/ استبانة وجميعها صالحة للتحليل، وبالتالي حجم عينة الدراسة هو 50/ مبحوثاً، وتشكل 85% من حجم مجتمع الدراسة وهي نسبة عالية جداً. وقد حاول الباحث إجراء المسح الشامل لجميع أعضاء مجالس الإدارة المدروسة في وزارة الاتصالات والتقانة لكن هناك أسباب خاصة حالت دون ذلك .

3-3. تصميم أداة الدراسة:

في ضوء دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة (ملحق) وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسية لجمع البيانات نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ولكونها أكثر الأدوات اقتصادية من حيث الوقت والجهد والتكاليف، حيث تتألف الاستبانة من قسمين يتضمن القسم الأول متغيرات ديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والقسم الثاني يتضمن محورين أساسيين، هما: المحور الأول يمثل مجالس الإدارة، والذي يتضمن أربعة محاور فرعية، بينما المحور الثاني يمثل التوجه الاستراتيجي الذي يتضمن ثلاثة محاور فرعية، حيث تغطي أسئلة الاستبانة كافة متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول (2) الآتي توزيع عبارات الاستبانة على المحاور (المتغيرات):

الجدول (2): توزع عبارات الاستبانة على محاورها الرئيسية والفرعية

المجموع	العبارات	المحور
5	5-1	حجم مجلس الإدارة
5	10-6	استقلالية مجلس الإدارة
4	14 - 11	ازدوجية دور المدير التنفيذي
5	19 - 15	هيكل مجلس الإدارة
19		المجموع
4	4-1	التوجه نحو السوق
4	8-5	التوجه الريادي
4	12-9	التوجه نحو التكنولوجيا
12		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

4-3. مقياس الدّراسة:

اعتمدت الدّراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي الذي صُمم لدراسة شدة الموافقة من عدمها على العبارات المدروسة، ويُعدُّ من أكثر المقاييس سهولة واستخداماً، حيث رُمزت الإجابات للأسئلة الإيجابية كما يلي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، (Sekarant Bougie, 2016: 215). ولاستخدام مقياس ليكرت ومقارنة النتائج نحسب المدى وطول كل فئة، حيث أن المدى = القيمة العظمى - القيمة الصغرى = $|1-5| = 4$.

أما طول الفئة = $\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات المقترحة}} = \frac{4}{5} = 0.8$ (العساف والوادي، 2011: 345-346)، وبالتالي تكون الفئات التالية لمقارنة النتائج وفق الجدول (3) التالي:

الجدول (3): فئات مقياس ليكرت لمقارنة النتائج

درجة الموافقة على العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان (درجة الاجابة)	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	[5 ، 4.2]	[4.2 ، 3.4]	[3.4 ، 2.6]	[2.6 ، 1.8]	[1.8 ، 1]

المصدر: من إعداد الباحث

5-3. صدق وثبات أداة الدّراسة:

1. الصدق: هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه (عبد الفتاح، 2008: 560)، وقد تم التأكد من صدق أداة الدّراسة من خلال:

1-1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق 2) من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء لإبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها لأغراض الدراسة، حيث قام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرى التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، والخروج بها على صورتها النهائية الحالية.

2-1. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة ، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (Sekaran& Bougie,2016:205). و يوضح الجدول(4) الآتي ذلك:

الجدول (4): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

المحور الأول : مجالس الإدارة			
م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
أ	حجم مجلس الإدارة	(سبيرمان)	
1	يحتوي مجلس الإدارة على عدد أعضاء كافٍ ومناسب لإدارة المنظمة وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.	0.905**	0.000
2	يسمح عدد أعضاء مجلس الإدارة بتقسيم المجلس إلى لجان مختصة لمراقبة ومتابعة أعمال إدارة المنظمة.	0.869**	0.000
3	يسمح حجم مجلس الإدارة لجميع الأعضاء إبداء آرائهم في القضايا المطروحة في كل اجتماع.	0.904**	0.000
4	يسمح حجم مجلس الإدارة بإثراء البرامج الاستراتيجية التي تطرحها إدارة المنظمة وتسعى إلى تنفيذها مستقبلاً.	0.809**	0.000
5	إن عدد أعضاء مجلس الإدارة يوفر الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لعمل المنظمة.	0.835**	0.000
ب	استقلالية مجلس الإدارة		
6	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء يحملون صفة وظيفية في المنظمة.	0.810**	0.000
7	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء لهم صلة قرابة (حتى الدرجة الرابعة) مع أي مدير تنفيذي أو مع أي عضو من أعضاء المجلس.	0.813**	0.000
8	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء قد عملوا كمديرين تنفيذيين في المنظمة خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشيحهم لعضوية المجلس.	0.828**	0.000
9	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء لهم علاقة تعاقدية أو تجارية مع المنظمة.	0.807**	0.000
10	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء يحصلون على توزيعات أرباح يتقاضونها بصفتهن مساهمين.	0.791**	0.000
ج	ازدواجية دور المدير التنفيذي		
11	تسمح ازدواجية دور المدير التنفيذي بالهيمنة على قرارات المنظمة.	0.873**	0.000
12	تساعد ازدواجية دور المدير التنفيذي على تركيز السلطة والمعلومات في يد المدير التنفيذي.	0.924**	0.000
13	تساعد ازدواجية المدير التنفيذي على السرعة في اتخاذ القرار.	0.858**	0.000
14	إنّ ازدواجية دور المدير التنفيذي توفر من تكاليف الحصول على المعلومات.	0.889**	0.000
د	هيكل مجلس الإدارة		
15	هناك توازن في هيكل المجلس بين الأعضاء التنفيذيين العاملين في المنظمة وبقية الأعضاء.	0.825**	0.000
16	يعتبر مجلس الإدارة أحادي الهيكل يضم في أغلبيته أعضاء تنفيذيين.	0.797**	0.000

تابع الجدول (4)

17	يسمح هيكل مجلس الإدارة للأعضاء التنفيذيين بالسيطرة على اتخاذ القرارات.	**0.848	0.000
18	يوفر هيكل مجلس الإدارة قوة رقابية وإشرافية فعالة تقيّد السلوك النفعي لإدارة المنظمة.	**0.810	0.000
19	هناك تمثيل نقابي وعمالي فعال ضمن هيكل مجلس الإدارة.	**0.811	0.000
المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي			
هـ	التوجه نحو السوق		
1	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي في المنظمة لدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيتها.	**0.828	0.000
2	من أساسيات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة السعي لتحقيق رضا العميل من خلال تحسين جودة الخدمة أو المنتج.	**0.904	0.000
3	إنَّ فلسفة عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي تقوم على تحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.	**0.926	0.000
4	تقوم فلسفة عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي على تحقيق التكامل بين كافة مفاصل العمل في المنظمة.	**0.949	0.000
و	التوجه الريادي		
5	من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة العمل الابتكاري.	**0.854	0.000
6	من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة توفير بيئة الإبداع والتطوير.	**0.814	0.000
7	إن فلسفة الريادة المتبعة من قبل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة تساعد على اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين.	**0.850	0.000
8	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي في المنظمة للاستثمار في المشاريع ذات الخطورة العالية نظراً لارتفاع عائديتها.	**0.904	0.000
ي	التوجه نحو التكنولوجيا		
9	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية في هذا المجال.	**0.973	0.000
10	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي لتوفير قواعد بيانات تعتمد على برمجيات متطورة لتنفيذ الأعمال وخدمة العملاء.	**0.812	0.000
11	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي لتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات العالمية.	**0.830	0.000
12	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي للاستثمار في مجال البحوث والتطوير لمواكبة التطورات التكنولوجية.	**0.890	0.000

المصدر: مخرجات SPSS v.21

**دال عند 0.01

يتضح من الجدول (4) أعلاه بأن عند جميع معاملات الارتباط قيم مستويات المعنوية المتعلقة بها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (الدلالة) 5% وبالتالي هذه المعاملات معنوية. وكذلك قيم معاملات الارتباط جميعها 80% فأكثر وبالتالي الارتباط قوي أو قوي جداً (المعاملات التي قيمها 90% فأكثر) ودال إحصائياً بين كل عبارة من عبارة الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. إذاً هناك اتساق داخلي لعبارات الاستبانة.

2. الثبات:

يشير ثبات المقياس إلى استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس ذاته، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة في أوقات متتالية، وظروف متماثلة (Sekarán & Bougie, 2016: 203). وبعبارة أخرى فإن ثبات الاستبانة يعني أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة

باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) فأكثر، كما تم استخدام صدق المحك وهو يساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" (عبد الفتاح، 2008: 560)، والذي يشير إلى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وذلك كما هو موضح في الجدول (5) الآتي:

الجدول (5): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	صدق المحك
حجم مجلس الإدارة	5	0.922	0.960
استقلالية مجلس الإدارة	5	0.930	0.964
ازدوجية دور المدير التنفيذي	4	0.980	0.989
هيكل مجلس الإدارة	5	0.941	0.970
التوجه نحو السوق	4	0.937	0.967
التوجه الريادي	4	0.928	0.963
التوجه نحو التكنولوجيا	4	0.940	0.969
كامل الاستبانة	31	0.928	0.963

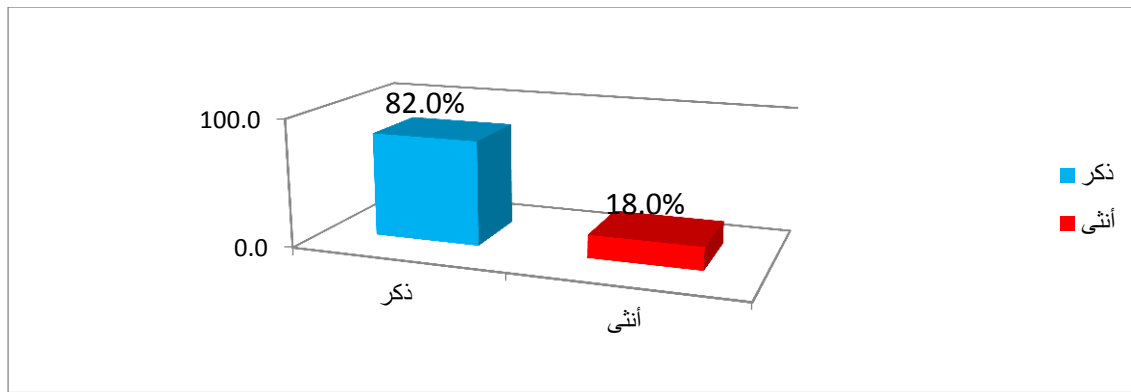
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (5) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة ولكل محور من محاورها هي قيم موجبة وأعلى من القيمة المقبولة في العلوم الإدارية 70%، كما أن قيم معامل الصدق عند كل محور ولكامل الاستبانة هي قيم موجبة وأعلى من 70%، وهذا مؤشر جيد بأنه يمكن الوثوق بالبيانات التي جمعت عن طريق أداة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة وتعتبر قابلة للتحليل، فإجابات المبحوثين تتصف بصدقها وثباتها.

3-6. التوزيعات التكرارية لأفراد عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على التوزيعات التكرارية النسبية لبيان خصائص المبحوثين حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي. حيث استخدم الباحث الأشكال البيانية كوسيلة لعرض البيانات المتعلقة بهذه المتغيرات والمناسبة لنوع كل متغير ومقياس بياناته، والنتائج كانت كما يلي:

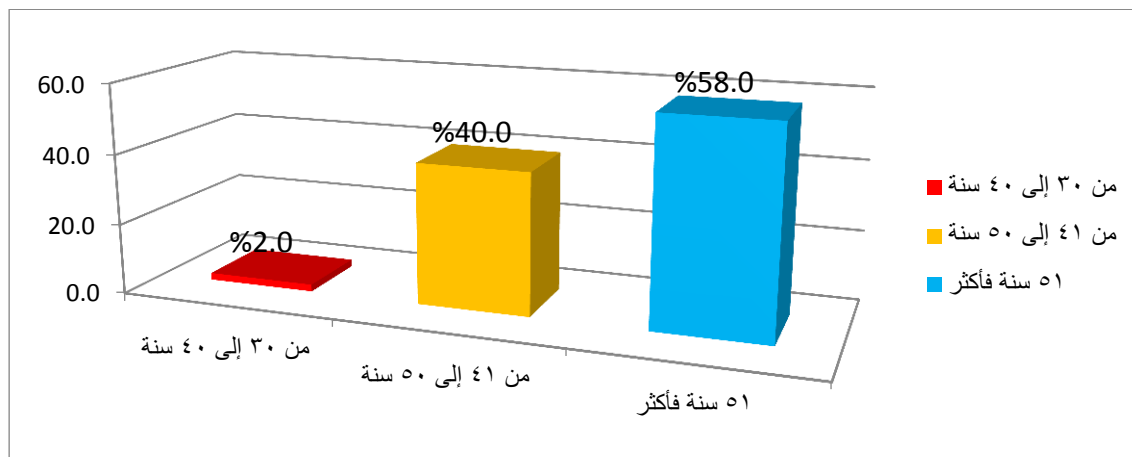
1. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الجنس: يوضح الشكل (4) التوزيع التكراري النسبي لأعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:



الشكل(4): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الجنس.

يظهر الشكل (4) أعلاه أن معظم أعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة هم من الذكور بنسبة 82%، بينما تبلغ نسبة الإناث اللواتي لديهن تمثيل في عضوية مجالس الإدارة 18%، وقد يعزى هذا إلى العادات والتقاليد المتبعة في تشكيل مجالس الإدارة.

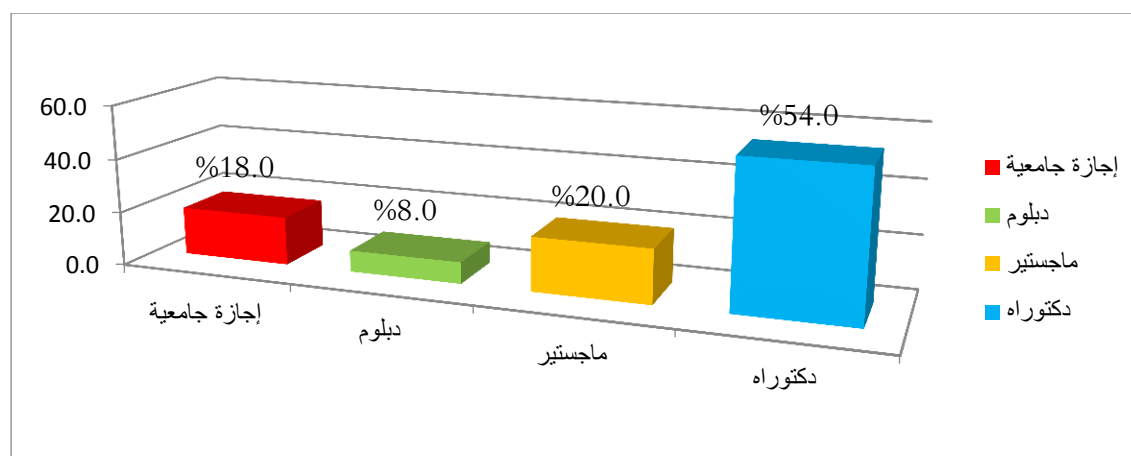
2. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات العمر: يوضح الشكل (5) التوزيع التكراري النسبي لأعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة حسب متغير فئات العمر كما يلي:



الشكل(5): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات العمر.

يظهر الشكل (5) أعلاه أن ما نسبته 58% من أعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة أعمارهم 51 سنة فأكثر، و40% منهم تنتمي أعمارهم للفئة العمرية من 41-50 سنة، في حين تبلغ نسبة من أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من 30-40 سنة 2%، مما قد يدل على الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء الأعضاء في العينة المدروسة.

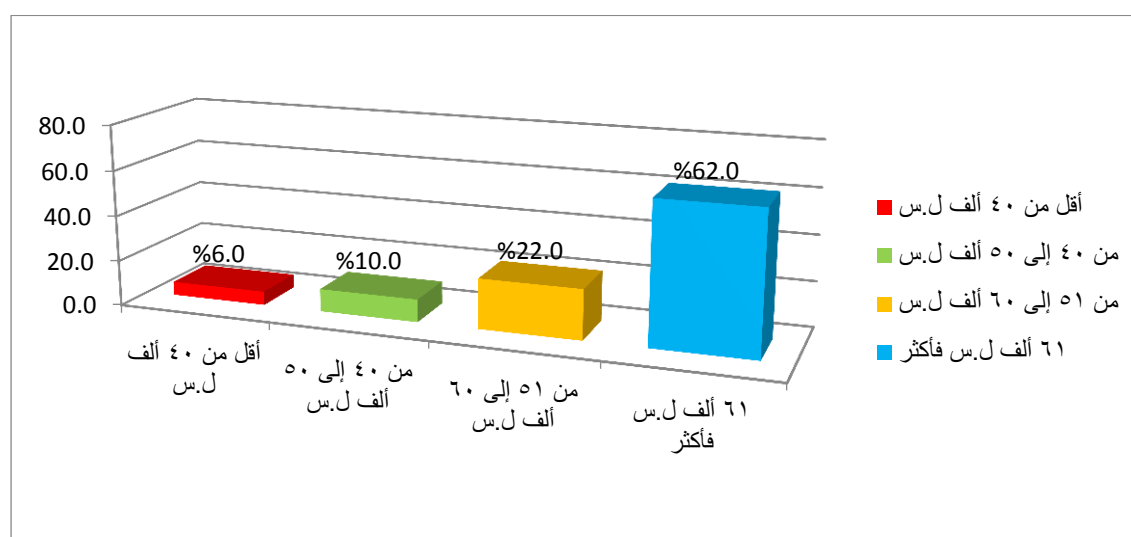
3. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي: يوضح الشكل (6) التوزيع التكراري النسبي لأعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما يلي:



الشكل (6): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

يظهر الشكل (6) أعلاه أن نسبة أعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه هي 54%، و20% منهم مؤهلهم العلمي ماجستير، و18% من الأعضاء مؤهلهم العلمي إجازة جامعية، و8% من الأعضاء مؤهلهم العلمي دبلوم. مما يدل على نوعية أكاديمية عالية في العينة المدروسة.

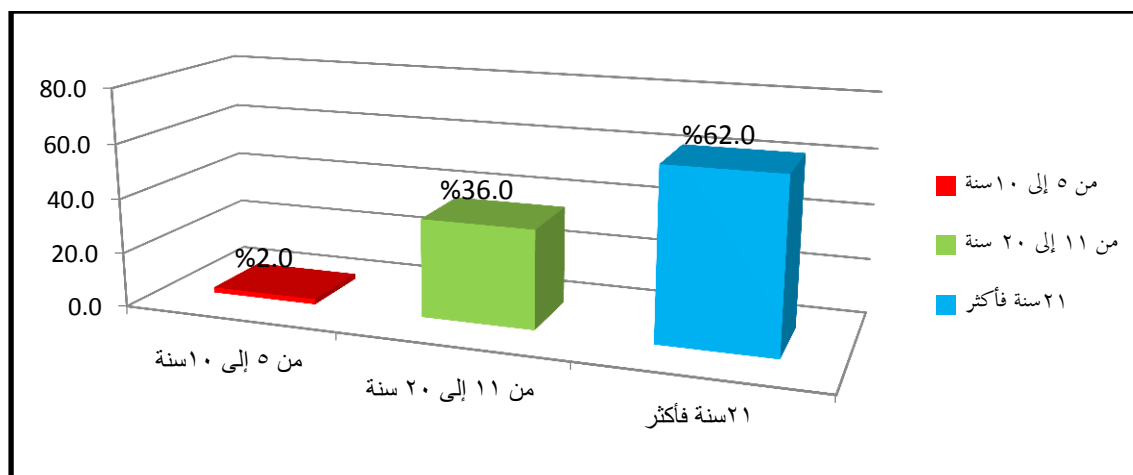
4. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات الدخل: يوضح الشكل (7) التوزيع التكراري النسبي لأعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة حسب متغير فئات الدخل كما يلي:



الشكل (7): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات الدخل

يظهر الشكل (7) أعلاه أن ما نسبته 62% من أعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة دخلهم الشهري يتجاوز 60 ألف ل.س.، يليهم من دخله الشهري ينتمي لفئة الدخل 51-60 ألف ل.س. بنسبة 22%، ومن ثم يأتي أعضاء مجالس الإدارة الذين دخلهم ينتمي لفئة الدخل من 40-50 ألف ل.س. بنسبة 10%، وأقل نسبة كانت لمن دخلهم أقل من 40 ألف ل.س. بنسبة 6%.

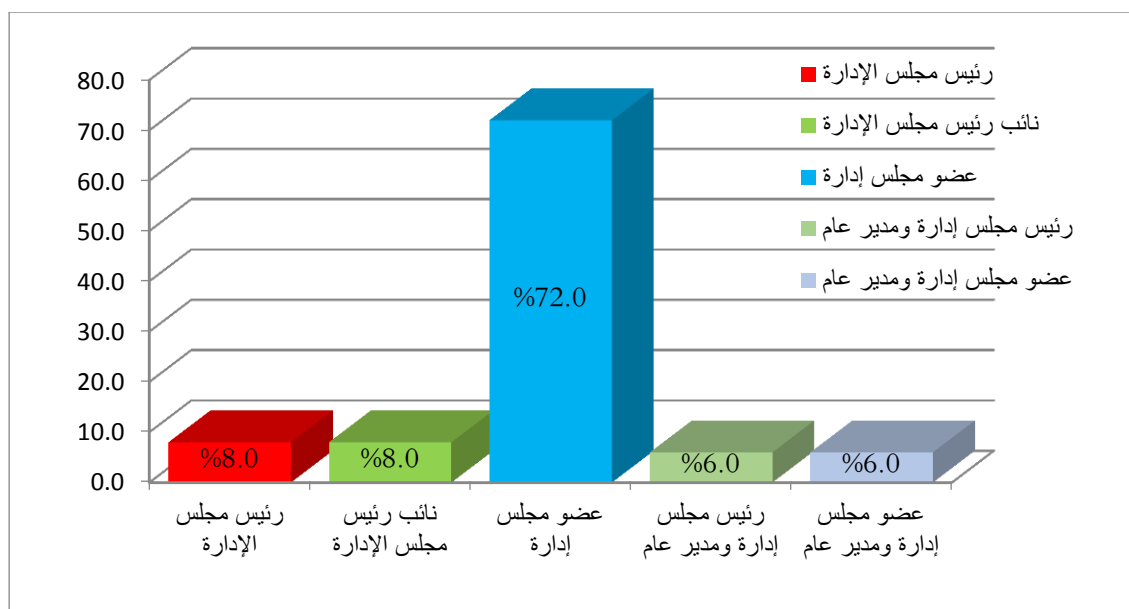
5. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات الخبرة العملية: يوضح الشكل (8) التوزيع التكراري النسبي لأعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة حسب متغير فئات الخبرة العملية كما يلي:



الشكل (8): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير فئات الخبرة العملية

يظهر الشكل (8) أعلاه أن ما نسبته 62% من أعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة خبرتهم العملية أكثر من 20 سنة، و36% منهم خبرته العملية من 11-20 سنة، وتبلغ نسبة من خبرته العملية من أعضاء مجالس الإدارة تنتمي للفئة من 5-10 سنة 2% فقط، مما يدل على الخبرة العالية التي يتمتع بها هؤلاء الأعضاء في العينة المدروسة..

6. التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي: يوضح الشكل (9) التوزيع التكراري النسبي لأعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي كما يلي:



الشكل (9): التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي

يظهر الشكل (9) أعلاه أن ما نسبته 72% من أعضاء مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة مسماهم الوظيفي عضو مجلس إدارة، وتتساوى نسبة رؤساء مجلس الإدارة مع نسبة نوابهم وتبلغ 8%، كما تتساوى نسبة من هم أعضاء في مجلس الإدارة ويشغل منصب مدير عام مع نسبة من هم رؤساء مجلس إدارة ويشغلون منصب مدير عام وتبلغ 6%.

3-7. أساليب التحليل الإحصائي:

تمت الاستفادة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS v.21) في تحليل البيانات التي جُمعت، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وفق الآتي:

1- الإحصاء الوصفي: يتمثل في حساب التوزيعات التكرارية النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، ومعامل الصدق، والأشكال البيانية والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة.

2- الإحصاء التحليلي (الاستدلالي): يتمثل في اختبار كولموغوروف سميرونوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. واختبار ليفين للتجانس، واختبار T لعينة واحدة لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة و متوسط المقياس البالغة 3/، واختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات، وتحليل التباين الأحادي الجانب لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، واختبار مان ويتني لعينتين مستقلتين، واختبار ستيودينت للفرق بين متوسطين، واختبار كروسكال واليس لاختبار جوهرية الفروقات بين إجابات المبحوثين تبعاً لخصائصهم الديموغرافية محل الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد قيمة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع (إن وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم)، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد قيمة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (إن وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم)، بالإضافة إلى تحليل الارتباط الخطي البسيط لمعرفة درجة الارتباط بين متغيرين.

فهرس المبحث الثاني

3-1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

3-2. اختبار فرضيات الدراسة

3-3. خلاصة المبحث الثاني

3-1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من المتعارف عليه قبل إجراء اختبار فرضيات أي بحث لا بد من التأكد من توفر خاصتي التجانس للبيانات وتوزيعها بشكل طبيعي، وذلك لتحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار الفرضيات واستخدام الطرق المعلمية أم اللامعلمية لأجل ذلك. وتمثل شروط استخدام الاختبارات المعلمية بالاستقلالية والعشوائية والاعتدالية والتجانس، فبالنسبة لشرطي الاستقلالية والعشوائية هما محققان ضمناً في العينة. لذا سيقوم الباحث بالتحقق من شرطي الاعتدالية والتجانس. وفيما يلي نتائج اختبار كولموجروف سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كما في الجدول (6) الآتي:

الجدول (6): نتائج اختبار كولموجروف سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test										
المتغير	حجم مجلس الإدارة	استقلالية مجلس الإدارة	ازدواجية دور المدير التنفيذي	هيكل مجلس الإدارة	التوجه نحو السوق	التوجه الريادي	التوجه نحو التكنولوجيا	مجالس الإدارة	التوجه الاستراتيجي	
N	المقياس	50	50	50	50	50	50	50	50	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.09	2.61	3.08	2.86	4.26	3.72	4.3	3.16	4.09
	Std. Deviation	0.547	0.791	0.925	0.578	0.472	0.626	0.536	0.397	0.442
Most Extreme Differences	Absolute	0.196	0.189	0.208	0.1	0.305	0.147	0.229	0.116	0.151
	Positive	0.164	0.129	0.103	0.1	0.305	0.147	0.229	0.091	0.151
	Negative	-0.196	-0.189	-0.208	-0.084	-0.255	-0.113	-0.171	-0.116	-0.141
Kolmogorov-Smirnov Z		1.386	1.337	1.469	0.71	2.159	1.042	1.619	0.819	1.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.043	0.056	0.027	0.694	0.000	0.228	0.011	0.513	0.203
a Test distribution is Normal.										
b Calculated from data.										

المصدر: مخرجات SPSS v.21

نجد من الجدول (6) أعلاه أن قيم مستوى المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلق بمؤشر اختبار سميرونوف للمحاور (المتغيرات) التالية: حجم مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا هي أقل من مستوى المعنوية 5% أي أن البيانات غير موزعة بشكل طبيعي وشرط الاعتدالية غير محقق لبيانات هذه المتغيرات، وبالتالي تستخدم الأساليب الإحصائية اللامعلمية لاختبار الفرضيات عند هذه المتغيرات سواء كانت بياناتها متجانسة أم لا. كما يتضح من الجدول (6) بأن قيم مستوى المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلق بمؤشر اختبار سميرونوف للمحاور (المتغيرات) التالية: استقلالية مجلس الإدارة، هيكل مجلس الإدارة، التوجه الريادي، مجالس الإدارة، التوجه الاستراتيجي، أكبر من 5% وبالتالي بيانات هذه المتغيرات موزعة بشكل طبيعي وستستخدم الأساليب المعلمية لاختبار الفرضيات عند هذه المتغيرات وذلك بعد اختبار تجانس بيانات هذه المتغيرات والذي سيجريه الباحث عند اختبار جوهرية الفروقات والاختلافات بين إجابات المبحوثين.

3-2. اختبار فرضيات الدراسة:

يهدف هذا الجزء من التحليل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها، من خلال مناقشة الفرضيات التالية:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "هناك تواجد فعال لمجالس الإدارة في المنظمات محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية أجري اختبار ستيودينت لعينة واحدة one sample t_test بعد حساب مقاييس الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي Mean، الانحراف المعياري Std. Deviation)، وذلك عند كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك للحكم على مدى توافر وتطبيق مضمون كل عبارة في محور مجالس الإدارة محل الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

1-1. بالنسبة لمحور حجم مجلس الإدارة: يوضح الجدول (7) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور حجم مجلس الإدارة، وفق الآتي:

الجدول (7): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور حجم مجلس الإدارة

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	العبارة
Upper	Lower								
1.4	1.08	1.24	0	49	15.784	0.079	0.555	4.24	يحتوي مجلس الإدارة على عدد أعضاء كافٍ ومناسب لإدارة المنظمة وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.
0.94	0.34	0.64	0	49	4.251	0.151	1.064	3.64	يسمح عدد أعضاء مجلس الإدارة بتقسيم المجلس إلى لجان مختصة لمراقبة ومتابعة أعمال إدارة المنظمة.
1.58	1.22	1.4	0	49	15.495	0.09	0.639	4.4	يسمح حجم مجلس الإدارة لجميع الأعضاء إبداء آرائهم في القضايا المطروحة في كل اجتماع.
1.31	0.93	1.12	0	49	12.018	0.093	0.659	4.12	يسمح حجم مجلس الإدارة بإثراء البرامج الاستراتيجية التي تطرحها إدارة المنظمة وتسعى إلى تنفيذها مستقبلاً.
1.24	0.84	1.04	0	49	10.525	0.099	0.699	4.04	إن عدد أعضاء مجلس الإدارة يوفر الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لعمل المنظمة.
1.24	0.93	1.088	0	49	14.069	0.077	0.547	4.09	حجم مجلس الإدارة

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يتضح من الجدول (7) أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول كافة عبارات محور حجم مجلس الإدارة تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة 3/0، بانحرافات معيارية قليلة نوعاً ما تعكس التشتت القليل في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات باستثناء العبارة التي تنص على السماح بتقسيم المجلس إلى لجان مختصة حيث قيمة الانحراف المعياري 1.064 كبيرة نوعاً ما مما يشير إلى تشتت كبير في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة. ونجد بأن قيم متوسط الخطأ المعياري صغيرة نوعاً ما. كما يبلغ متوسط قيم متغير حجم مجلس الإدارة 4.09 بانحراف معياري 0.547، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستيودينت لعينة واحدة، حيث تبلغ قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت (Sig. (2-tailed) عند كل عبارة من عبارات المحور 0.000 أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يشير إلى جوهرية الفروقات بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل

عبارة ومتوسط المقياس. أي إن مستوى حجم مجلس الإدارة بكافة مضامين عباراته هو أعلى من متوسط المقياس (فوق المتوسط). وبمعنى آخر هناك تواجد فعال ودرجة توفر فوق المتوسط لمتغير حجم مجلس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة.

1-2. بالنسبة لمحور استقلالية مجلس الإدارة: يوضح الجدول (8) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور استقلالية مجلس الإدارة، وفق الآتي:

الجدول (8): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور استقلالية مجلس الإدارة

95% Confidence Interval of the Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	العبارة
Upper	Lower							
0.99	0.21	0.6	49	3.096	0.194	1.37	3.6	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء يحملون صفة وظيفية في المنظمة.
-0.89	-1.27	0	49	-11.481	0.094	0.665	1.92	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء لهم صلة قرابة (حتى الدرجة الرابعة) مع أي مدير تنفيذي أو مع أي عضو من أعضاء المجلس.
0.42	-0.3	0.739	49	0.335	0.179	1.268	3.06	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء قد عملوا كمديرين تنفيذيين في المنظمة خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشيحهم لعضوية المجلس.
-0.91	-1.37	0	49	-9.972	0.114	0.808	1.86	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء لهم علاقة تعاقدية أو تجارية مع المنظمة.
-1.2	-1.6	0	49	-14.145	0.099	0.7	1.6	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء يحصلون على توزيعات أرباح يتقاضونها بصفتهن مساهمين.
-0.17	-0.61	-0.39	49	-3.487	0.112	0.791	2.61	استقلالية مجلس الإدارة

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يتضح من الجدول (8) أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول عبارتي محور استقلالية مجلس الإدارة (وجود أعضاء لهم صفة وظيفية في المنظمة، وجود أعضاء عملوا مدرء تنفيذيين سابقاً)، تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ بانحرافات معيارية كبيرة نوعاً ما مما يعكس التششت الكبير في إجابات المبحوثين حول هاتين العبارتين، وللحكم على جوهرية هذه الفروقات نجد أن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t عند العبارة التي تنص على وجود أعضاء عملوا مدرء تنفيذيين سابقاً هو أكبر من 5% وبالتالي لا فروقات جوهرية بين متوسط الإجابات على هذه العبارة ومتوسط المقياس، أي درجة توفر وتحقق مضمونها هو متوسط. أما مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t عند العبارة وجود أعضاء لهم صفة وظيفية في المنظمة فهو أقل من 5% وبالتالي مستوى تواجد مضمون هذه العبارة هو أعلى من متوسط المقياس. أما متوسط إجابات المبحوثين حول العبارات (وجود أعضاء لهم صلة قرابة بأحد المدرء التنفيذيين أو عضو آخر، وجود أعضاء لهم علاقة تعاقدية أو تجارية مع المنظمة، وجود أعضاء كمساهمين ويحصلون على أرباح) فهو أقل من متوسط المقياس بانحرافات معيارية تعكس تششت متوسط في إجابات المبحوثين حول مضامين هذه العبارات. حيث يبلغ متوسط قيم متغير استقلالية مجلس الإدارة 2.61 بانحراف معياري 0.791، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين على هذه العبارات ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستيودينت لعينة واحدة، حيث تبلغ قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت (Sig. (2-tailed) عند هذه العبارات

0.000 أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يشير إلى جوهرية الفروقات بين كل متوسط ومتوسط المقياس أي درجة توفر وتحقق مضامين هذه العبارات هي أقل من متوسط. وعلى مستوى المحور ككل فإن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي 0.001 أقل من 5% أي أن مستوى استقلالية مجلس الإدارة هو أدنى من متوسط المقياس. وبمعنى آخر هناك تواجد ودرجة توفر أدنى من المتوسط لمتغير استقلالية مجلس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة. وسوف نتوسع لاحقاً بتوضيح هذه النتيجة.

1-3. بالنسبة لمحور ازدواجية دور المدير التنفيذي: يوضح الجدول (9) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة ازدواجية دور المدير التنفيذي، وفق الآتي:

الجدول (9): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور ازدواجية دور المدير التنفيذي

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	العبارة
Upper	Lower								
0.23	-0.51	-0.14	0.453	49	-0.756	0.185	1.309	2.86	تسمح ازدواجية دور المدير التنفيذي بالهيمنة على قرارات المنظمة.
0.37	-0.37	0	1	49	0	0.185	1.309	3	تساعد ازدواجية دور المدير التنفيذي على تركيز السلطة والمعلومات في يد المدير التنفيذي.
0.48	-0.2	0.14	0.418	49	0.817	0.171	1.212	3.14	تساعد ازدواجية المدير التنفيذي على السرعة في اتخاذ القرار.
0.64	-0.04	0.3	0.079	49	1.794	0.167	1.182	3.3	إنّ ازدواجية دور المدير التنفيذي توفر من تكاليف الحصول على المعلومات.
0.34	-0.19	0.075	0.569	49	0.573	0.	0.925	3.08	ازدواجية دور المدير التنفيذي

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يتضح من الجدول (9) أعلاه أن قيم متوسطات إجابات الباحثين حول عبارات محور ازدواجية دور المدير التنفيذي تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ بانحرافات معيارية كبيرة تعكس تشتت الكبير في إجابات الباحثين حول هذه العبارات باستثناء العبارة التي تنص على أن ازدواجية دور المدير التنفيذي تسمح بالهيمنة على القرارات حيث قيمة المتوسط 2.86 بانحراف المعياري 1.309 كبير نوعاً ما مما يشير إلى تشتت كبير في إجابات الباحثين حول هذه العبارة. ونجد بأن قيم متوسط الخطأ المعياري صغيرة نوعاً ما. يبلغ متوسط قيم متغير ازدواجية دور المدير التنفيذي 3.08 بانحراف معياري 0.925، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهريتها بين متوسط إجابات الباحثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستيودينت لعينة واحدة، حيث قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت Sig. (2-tailed) عند كل عبارة من عبارات المحور هي أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يشير إلى عدم جوهرية الفروقات بين كل متوسط ومتوسط المقياس. أي أن مستوى ازدواجية دور المدير التنفيذي بكافة مضامين عباراته هو متوسط. وبمعنى آخر هناك تواجد ودرجة توفر متوسطة لمتغير ازدواجية دور المدير التنفيذي في وزارة الاتصالات والتقانة. وفيما بعد سيتم توضيح تلك النتيجة.

4-1. بالنسبة لمحور هيكل مجلس الإدارة: يوضح الجدول (10) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور هيكل مجلس الإدارة، وفق الآتي:

الجدول(10): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور هيكل مجلس الإدارة

العبارة	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Upper	Lower
هناك توازن في هيكل المجلس بين الأعضاء التنفيذيين العاملين في المنظمة وبقية الأعضاء.	3.26	1.322	0.187	1.391	49	0.171	0.26	-0.12	0.64
يعتبر مجلس الإدارة أحادي الهيكل يضم في أغلبيته أعضاء تنفيذيين.	2.14	1.05	0.148	-5.792	49	0	-0.86	-1.16	-0.56
يسمح هيكل مجلس الإدارة للأعضاء التنفيذيين بالسيطرة على اتخاذ القرارات.	2.32	1.019	0.144	-4.719	49	0	-0.68	-0.97	-0.39
يوفر هيكل مجلس الإدارة قوة رقابية وإشرافية فعالة تقيد السلوك النفعي لإدارة المنظمة.	3.7	0.886	0.125	5.584	49	0	0.7	0.45	0.95
هناك تمثيل نقابي وعمالي فعال ضمن هيكل مجلس الإدارة.	2.9	1.266	0.179	-0.559	49	0.579	-0.1	-0.46	0.26
هيكل مجلس الإدارة	2.86	0.578	0.082	-1.665	49	0.102	-0.136	-0.3	0.03

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يتضح من الجدول (10) أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول عبارتي محور هيكل مجلس الإدارة (التوازن بين الأعضاء التنفيذيين وبقية الأعضاء، القوة الرقابية و الإشرافية الفعالة التي يوفرها الهيكل) تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ باخرافات معيارية كبيرة تعكس التششت الكبير في إجابات المبحوثين حول هاتين العبارتين، كما أن قيم متوسطات بقية العبارات هي أقل من المتوسط باخرافات معيارية كبيرة تشير إلى تششت إجابات المبحوثين حولها. ونجد بأن قيم متوسط الخطأ المعياري صغيرة نوعاً ما. يبلغ متوسط قيم متغير هيكل مجلس الإدارة 2.86 باخراف معياري 0.578 ، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستيودينت لعينة واحدة، حيث قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت (2- Sig. tailed) عند العبارتين (التوازن بين الأعضاء التنفيذيين وبقية الأعضاء، والتمثيل النقابي والعمالي الفعال ضمن الهيكل) هي أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يشير إلى عدم جوهرية الفروقات بين كل متوسط ومتوسط المقياس. أي أن مستوى درجة توفر مضمون هاتين العبارتين هو متوسط. بينما نجد أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار لباقي العبارات هو 0.000 أي أقل من 5% والفروقات جوهرية أي أن مضمون العبارة (يوفر الهيكل قوة رقابية وإشرافية) متوفر بدرجة فوق المتوسط في المنظمة محل الدراسة بينما مضمون العبارتين (يعتبر مجلس الإدارة أحادي الهيكل يضم في أغلبيته أعضاء تنفيذيين، يسمح هيكل مجلس الإدارة للأعضاء التنفيذيين بالسيطرة على اتخاذ القرارات) متوفر بدرجة أقل من المتوسط. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار عند المحور ككل 0.102 هي أكبر من مستوى المعنوية

5%، مما يشير إلى عدم جوهرية الفروقات بين كل متوسط الإجابات ومتوسط المقياس أي إن مستوى توفر هيكل مجلس الإدارة هو متوسط. وسيتم لاحقاً توضيح هذه النتيجة.

1-5. بالنسبة لمحور التوجه نحو السوق: يوضح الجدول (11) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور التوجه نحو السوق، وفق الآتي:

الجدول(11): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور التوجه نحو السوق

Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		العبارة
							Upper	Lower	
4.18	0.523	0.074	15.968	49	0	1.18	1.03	1.33	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي في المنظمة لدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيتها.
4.34	0.519	0.073	18.242	49	0	1.34	1.19	1.49	من أساسيات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة السعي لتحقيق رضا العميل من خلال تحسين جودة الخدمة أو المنتج.
4.26	0.565	0.08	15.78	49	0	1.26	1.1	1.42	إنَّ فلسفة عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي تقوم على تحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
4.24	0.555	0.079	15.784	49	0	1.24	1.08	1.4	تقوم فلسفة عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي على تحقيق التكامل بين كافة مفاصل العمل في المنظمة.
4.26	0.472	0.067	18.784	49	0	1.255	1.12	1.39	التوجه نحو السوق

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يتضح من الجدول (11) أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول كافة عبارات محور التوجه نحو السوق تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة 3/3 بانحرافات معيارية قليلة نوعاً ما تعكس التشتت القليل في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات ونجد بأن قيم متوسط الخطأ المعياري صغيرة نوعاً ما، حيث يبلغ متوسط قيم متغير التوجه نحو السوق 4.26 بانحراف معياري 0.472، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستيودينت لعينة واحدة، حيث تبلغ قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت (Sig. (2-tailed) عند كل عبارة من عبارات المحور 0.000 أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يشير إلى جوهرية الفروقات بين كل متوسط ومتوسط المقياس. أي أن مستوى التوجه نحو السوق بكافة مضامين عباراته هو أعلى من متوسط المقياس (فوق المتوسط). وبمعنى آخر هناك تواجد فعال ودرجة توفر فوق المتوسط لمتغير التوجه نحو السوق في وزارة الاتصالات والتقانة. وفيما بعد سيتم التوسع بتوضيح تلك النتيجة.

6-1. بالنسبة لمحور التوجه الريادي: يوضح الجدول (12) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور التوجه الريادي، وفق الآتي:

الجدول (12): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور التوجه الريادي

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	العبارة
Upper	Lower								
1.25	0.83	1.04	0	49	9.742	0.107	0.755	4.04	من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة العمل الابتكاري.
1.32	0.92	1.12	0	49	11.026	0.102	0.718	4.12	من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة توفير بيئة الإبداع والتطوير.
0.95	0.45	0.7	0	49	5.735	0.122	0.863	3.7	إن فلسفة الريادة المتبعة من قبل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة تساعد على اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين.
0.33	-0.29	0.02	0.896	49	0.	0.153	1.078	3.02	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي في المنظمة للاستثمار في المشاريع ذات الخطورة العالية نظراً لارتفاع عائديتها.
0.9	0.54	0.72	0	49	8.132	0.089	0.626	3.72	التوجه الريادي

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يتضح من الجدول (12) أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول كافة عبارات محور التوجه الريادي تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ بانحرافات معيارية كبيرة نوعاً ما تعكس التشتت في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. ونجد بأن قيم متوسط الخطأ المعياري صغيرة نوعاً ما، حيث يبلغ متوسط قيم متغير التوجه الريادي 3.72 بانحراف معياري 0.626، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستيودينت لعينة واحدة، حيث تبلغ قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت (2-tailed) Sig. عند كل عبارة من عبارات المحور 0.000 أقل من مستوى المعنوية 5%، باستثناء العبارة الأخيرة مما يشير إلى جوهرية الفروقات بين كل متوسط ومتوسط المقياس. أي أن مستوى توفر مضامين هذه العبارات هو أعلى من متوسط المقياس (فوق المتوسط) في حين مستوى توفر مضمون العبارة الأخيرة (توجيه مجلس الإدارة للاستثمار في المشاريع ذات الخطورة العالية) فهو متوفر بدرجة متوسطة. أما على مستوى محور التوجه الريادي فقيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي 0.00 أقل من 5% فالفروقات جوهرية وليست ظاهرية وبمعنى آخر هناك تواجد فعال ودرجة توفر فوق المتوسط لمتغير التوجه الريادي في وزارة الاتصالات والتقانة.

7-1. بالنسبة لمحور التوجه نحو التكنولوجيا: يوضح الجدول (13) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور التوجه نحو التكنولوجيا، وفق الآتي:

الجدول (13): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور التوجه نحو التكنولوجيا

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	العبارة
Upper	Lower								
1.48	1.2	1.34	0	49	19.801	0.068	0.479	4.34	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية في هذا المجال.
1.54	1.18	1.36	0	49	15.236	0.089	0.631	4.36	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي لتوفير قواعد بيانات تعتمد على برمجيات متطورة لتنفيذ الأعمال وخدمة العملاء.
1.5	1.14	1.32	0	49	15.037	0.088	0.621	4.32	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي لتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات العالمية.
1.39	0.93	1.16	0	49	10.038	0.116	0.817	4.16	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي للاستثمار في مجال البحوث والتطوير لمواكبة التطورات التكنولوجية.
1.45	1.14	1.295	0	49	17.079	0.076	0.536	4.3	التوجه نحو التكنولوجيا

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يتضح من الجدول (13) أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول كافة عبارات محور التوجه نحو التكنولوجيا تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة 3/3 بانحرافات معيارية قليلة نوعاً ما تعكس التشتت القليل في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. ونجد بأن قيم متوسط الخطأ المعياري صغيرة نوعاً ما، حيث يبلغ متوسط قيم متغير التوجه نحو التكنولوجيا 4.3 بانحراف معياري 0.536، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهرةها بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستيودينت لعينة واحدة، حيث تبلغ قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت (Sig. (2-tailed) عند كل عبارة من عبارات المحور 0.000 أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يشير إلى جوهرية الفروقات بين كل متوسط ومتوسط المقياس. أي أن مستوى التوجه نحو التكنولوجيا بكافة مضامين عباراته هو أعلى من متوسط المقياس (فوق المتوسط). ومعنى آخر هناك تواجد فعال ودرجة توفر فوق المتوسط لمتغير التوجه نحو التكنولوجيا في وزارة الاتصالات والتقانة.

8-1. بالنسبة لمحوري مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي: يوضح الجدول (14) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة على مستوى كل من محوري مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي، وفق الآتي:

الجدول (14): الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستودينت لعينة واحدة على مستوى كل من محوري مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

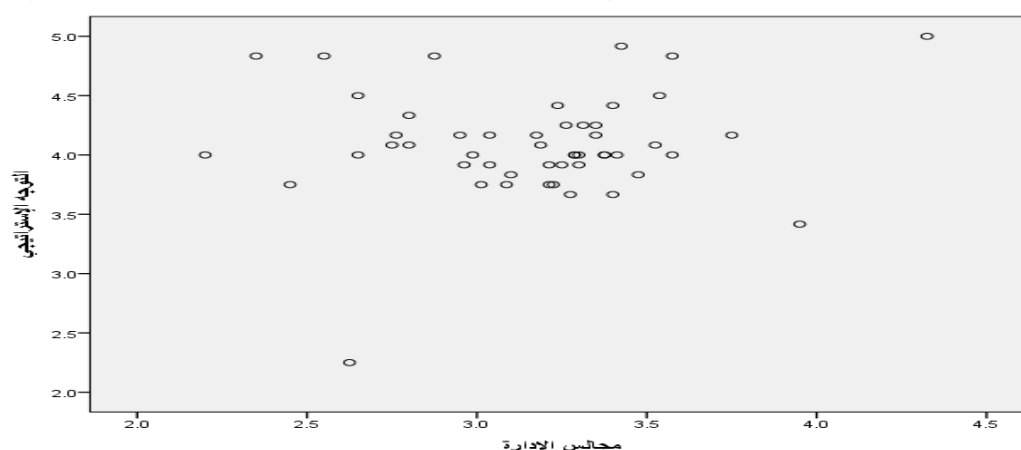
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	العبارة
Upper	Lower								
0.27	0.05	0.159	0.007	49	2.839	0.056	0.397	3.16	مجالس الإدارة
1.22	0.96	1.09	0	49	17.43	0.063	0.442	4.09	التوجه الاستراتيجي

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمتي متوسطي إجابات المبحوثين حول المحور الرئيسي مجالس الإدارة، والمحور الرئيسي التوجه الاستراتيجي تفوق قيمة متوسط المقياس البالغة 3/3 بانحرافات معيارية قليلة نوعاً ما تعكس التشتت القليل في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات ونجد بأن قيم متوسط الخطأ المعياري صغيرة نوعاً ما، وللحكم على جوهرية الفروقات أو ظاهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة ومتوسط المقياس استخدم اختبار ستودينت لعينة واحدة، حيث تبلغ قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار ستودينت Sig. (2-tailed) عند كل محور أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يشير إلى جوهرية الفروقات بين كل متوسط ومتوسط المقياس. أي أن مستوى كل من مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي ككل هو أعلى من متوسط المقياس (فوق المتوسط). وبمعنى آخر "هناك تواجد فعال ودرجة توفر فوق المتوسط لمُتغير مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة".

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي".

استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث متغير مجالس الإدارة هو المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير التابع التوجه الاستراتيجي. حيث يأخذ نموذج الانحدار الخطي البسيط الشكل العام التالي: $y = a + bx + u$ حيث y هي التوجه الاستراتيجي و x المتغير المستقل، a, b ثوابت النموذج، u الحد العشوائي. ويوضح الشكل (10) شكل الانتشار بين المتغيرين كما يلي:



الشكل (10): شكل الانتشار بين متغيري مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي.

يتضح من الشكل (10) بأن لا علاقة ارتباطية بين المتغيرين محل الدراسة، وللتأكد من ذلك حسب معامل ارتباط سبيرمان بين

المتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (15) التالي:

الجدول (15): معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته بين متغيري مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

Correlations				
التوجه الاستراتيجي	مجالس الإدارة			
.054	1.000	Correlation Coefficient	مجالس الإدارة	Spearman's rho
.708	.	Sig. (2-tailed)		
50	50	N		
1.000	.054	Correlation Coefficient	التوجه الاستراتيجي	
.	.708	Sig. (2-tailed)		
50	50	N		

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (15) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هي 0.054 بين متغيري مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي بمستوى معنوية 0.708 أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي الارتباط ليس معنوياً، كما أن قيمة معامل الارتباط أقل من 50% فهو ارتباط شبه معدوم. بين المتغيرين ونخلص بأنه لا علاقة ارتباط دالة إحصائية بين مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة. ودراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول (16): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الاستراتيجي ومجالس الإدارة

Model Summary			
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
.444	-.010	.011	.104
The independent variable is Boards of Directors			

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (16) أعلاه أن معامل الارتباط R بين متغيري مجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي هو 0.104 وهو ضعيف جداً، كما يلاحظ من الجدول (16) أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.011 أي أن ما نسبته 1.1% من التغير في التوجه الاستراتيجي فسر من خلال مجالس الإدارة والباقي لم يفسر. كما يبين ذلك معامل التحديد المعدل Adjusted R Square، كما نجد أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate هي 44.4% وهي عالية جداً.

الجدول (17): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي ومجالس الإدارة

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.472	.525	.104	1	.104	Regression
		.197	48	9.477	Residual
			49	9.581	Total
The independent variable is Boards of Directors					

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول (17) أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي 0.525 بمستوى معنوية Sig. = 0.472 أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي النموذج ليس ذو جودة توفيق بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي ليس جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين¹.

الجدول (18): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي ومجالس الإدارة ومعنويتها

Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.472	.725	.104	.160	.116	مجالس الإدارة
.000	7.307		.510	3.724	(Constant)

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (18) أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي 3.724 بمستوى معنوية sig. 0.000 أقل من 5% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار) المتعلق بالمتغير المستقل مجالس الإدارة هي 0.116 بمستوى معنوية 0.472 أكبر من 5% وبالتالي الثابت غير دال إحصائياً مما يدعو للقول بأنه: "لا يوجد أثر معنوي لمجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة".

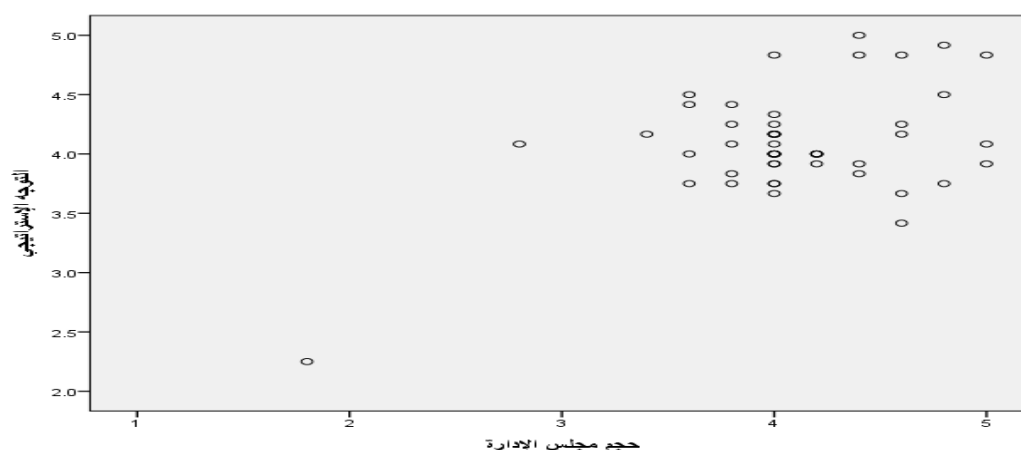
2-2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأساسية الثانية

تم تجزئة الفرضية الأساسية الثانية إلى الفرضيات التالية:

2-2-1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي.

استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث متغير حجم مجلس الإدارة هو المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير التابع التوجه الاستراتيجي ويوضح الشكل (11) شكل الانتشار بين المتغيرين كما يلي:

¹ 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).



الشكل (11): شكل الانتشار بين متغيري حجم مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

يتضح من الشكل (11) بأنه يوجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين محل الدراسة، وللتأكد من ذلك حسب معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (19) الآتي:

الجدول (19): معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته بين متغيري حجم مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

Correlations				
حجم مجلس الإدارة	التوجه الاستراتيجي			
.457	1.000	Correlation Coefficient	التوجه الاستراتيجي	Spearman's rho
.001	.	Sig. (2-tailed)		
50	50	N		
1.000	.457	Correlation Coefficient	حجم مجلس الإدارة	
.	.001	Sig. (2-tailed)		
50	50	N		

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (19) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هي 0.457 بين متغيري حجم مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي بمستوى معنوية 0.001 أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي الارتباط معنوي بين المتغيرين. ونخلص بأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين حجم مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة. وبدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول (20): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الاستراتيجي وحجم مجلس الإدارة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.396	.199	.216	.465 ^a	1
a. Predictors: (Constant), Board size				

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (20) أعلاه أن معامل الارتباط R بين متغيري حجم مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي هو 0.465 وهو ضعيف جداً، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.216 أي أن ما نسبته 21.6% من التغير في التوجه الاستراتيجي فسر من خلال حجم مجلس الإدارة والباقي لم يفسر. كما يبين ذلك معامل التحديد المعدل Adjusted R Square، كما نجد أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate هي 39.6% وهي عالية جداً.

الجدول (21): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي وحجم مجلس الإدارة

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.001 ^b	13.208	2.067	1	2.067	Regression	1
		.157	48	7.514	Residual	
			49	9.581	Total	
a. Dependent Variable: Strategic Orientation						
b. Predictors: (Constant), Board Size						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول (21) أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي 13.208 بمستوى معنوية Sig. = 0.001 أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي النموذج ذو جودة توفيق بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (22): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي وحجم مجلس الإدارة ومعنويتها

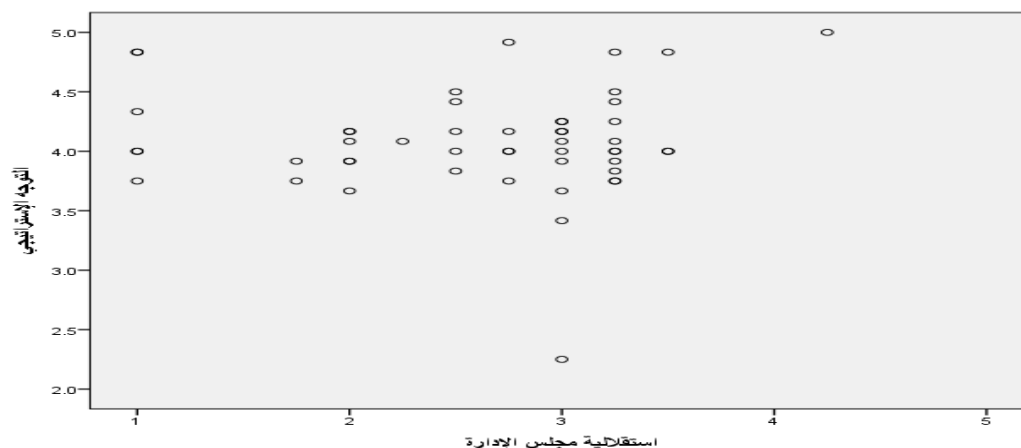
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.993		.426	2.554	(Constant)	1
.001	3.634	.465	.103	.376	حجم مجلس الإدارة	
a. Dependent Variable: Strategic Orientation						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (22) أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي 2.554 بمستوى معنوية sig. = 0.000 أقل من 5% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار) المتعلق بالمتغير المستقل حجم مجلس الإدارة هي 0.376 بمستوى معنوية 0.001 أقل من 5% وبالتالي الثابت دال إحصائياً بمعنى كلما زاد حجم مجلس الإدارة بمقدار وحدة واحدة كلما زاد التوجه الاستراتيجي بمقدار 0.376 درجة، وفي ظل غياب مجالس الإدارة فإن مستوى التوجه الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة هو 2.554. ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدّر كما يلي: $\hat{y}_i = 2.554 + 0.376x_{1i}$ حيث y_i المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) و x_{1i} حجم مجلس الإدارة المتغير المستقل. مما يدعو للقول بأن: "هناك أثر معنوي موجب لحجم مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة".

2-2-2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة التوجه الاستراتيجي

استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث متغير استقلالية مجلس الإدارة هو المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير التابع التوجه الاستراتيجي ويوضح الشكل (12) شكل الانتشار بين المتغيرين كما يلي:



الشكل (12): شكل الانتشار بين متغيري استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

يتضح من الشكل (12) بأنه لا يوجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين محل الدراسة، وللتأكد من ذلك حسب معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (23) التالي:

الجدول (23): معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته بين متغيري استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

Correlations				
استقلالية مجلس الإدارة	التوجه الاستراتيجي			
.068	1.000	Correlation Coefficient	التوجه الاستراتيجي	Spearman's rho
.638	.000	Sig. (2-tailed)		
50	50	N		
1.000	.068	Correlation Coefficient	استقلالية مجلس الإدارة	
.	.638	Sig. (2-tailed)		
50	50	N		

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (23) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هي 0.068 بين متغيري استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي بمستوى معنوية 0.638 أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي الارتباط غير معنوي كما أن قيمة معامل الارتباط هي قريبة من الصفر أي أن الارتباط شبه معدوم وغير معنوي بين المتغيرين ونخلص بأن: "لا يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة".

وبدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول (24): معامل الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الاستراتيجي واستقلالية مجلس الإدارة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.002 ^a	.000	-.021	.447
a. Predictors: (Constant), Board Independence				

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (24) أعلاه أن معامل الارتباط R بين متغيري استقلالية مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي هو 0.002 وهو شبه معدوم، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.000 أي أن ما نسبته 0% من التغير في التوجه الاستراتيجي فسر من خلال استقلالية مجلس الإدارة والباقي لم يفسر. كما يبين ذلك معامل التحديد المعدل Adjusted R Square، كما نجد أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate هي 44.7% وهي عالية جداً.

الجدول (25): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي واستقلالية مجلس الإدارة

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	.000	1	.000	.000	.992 ^b	
Residual	9.581	48	.200			
Total	9.581	49				
a. Dependent Variable: Strategic Orientation						
b. Predictors: (Constant), Board Independence						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول (25) أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي 0.00 بمستوى معنوية Sig. = 0.992 أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي النموذج ليس ذو جودة توفيق بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ليس جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين¹.

الجدول (26): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي واستقلالية مجلس الإدارة ومعنويتها

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4.088	.220		18.588	.000	
استقلالية مجلس الإدارة	.001	.081	.002	.010	.992	
a. Dependent Variable: Strategic Orientation						

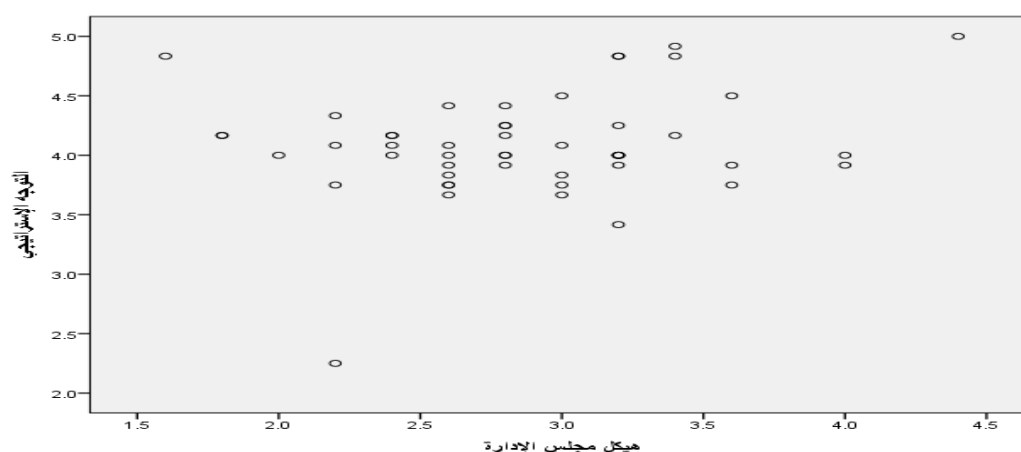
المصدر: مخرجات SPSS v.21

¹ 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).

يبين الجدول (26) أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي 4.088 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 0.001 بمستوى معنوية 0.992 أكبر من 5% وبالتالي الثابت غير دال إحصائياً مما يدعو للقول بأنه: "لا يوجد أثر معنوي لاستقلالية مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة".

2-2-3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي.

استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث متغير هيكل مجلس الإدارة هو المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير التابع التوجه الاستراتيجي ويوضح الشكل (13) شكل الانتشار بين المتغيرين كما يلي:



الشكل (13): شكل الانتشار بين متغيري هيكل مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

يتضح من الشكل بأنه لا يوجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين محل الدراسة، وللتأكد من ذلك حسب معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (27) التالي:

الجدول (27): معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته بين متغيري هيكل مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي

Correlations				
هيكل مجلس الإدارة	التوجه الاستراتيجي			
.083	1.000	Correlation Coefficient	التوجه الاستراتيجي	Spearman's rho
.565	.000	Sig. (2-tailed)		
50	50	N		
1.000	.083	Correlation Coefficient	هيكل مجلس الإدارة	
.	.565	Sig. (2-tailed)		
50	50	N		

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (27) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هي 0.083 بين متغيري هيكل مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي بمستوى معنوية 0.565 أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي الارتباط غير معنوي كما أن قيمة معامل الارتباط هي تقريباً صفر فالارتباط شبه

معدوم بين المتغيرين، ونخلص بأن: "لا يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين هيكل مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة".

وبدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول (28): معامل الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الاستراتيجي وهيكل مجلس الإدارة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.438	.021	.041	.202 ^a	1
a. Predictors: (Constant), Board Structure				

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (28) أعلاه أن معامل الارتباط R بين متغيري هيكل مجلس الإدارة والتوجه الاستراتيجي هو 0.202 وهو ضعيف، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.041 أي أن ما نسبته 4.1% من التغير في التوجه الاستراتيجي فسر من خلال هيكل مجلس الإدارة والباقي لم يفسر. كما يبين ذلك معامل التحديد المعدل Adjusted R Square، كما نجد أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate هي 43.8% وهي عالية جداً.

الجدول (29): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي وهيكل مجلس الإدارة

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.159 ^b	2.042	.391	1	.391	Regression	1
		.191	48	9.190	Residual	
			49	9.581	Total	
a. Dependent Variable: Strategic Orientation						
b. Predictors: (Constant), Board Structure						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول (29) أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي 2.042 بمستوى معنوية Sig.= 0.159 أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي النموذج ليس ذو جودة توفيق بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي ليس جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين¹.

¹ 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 (30): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيرين التوجه الاستراتيجي وهيكل مجلس الإدارة ومعنويتها

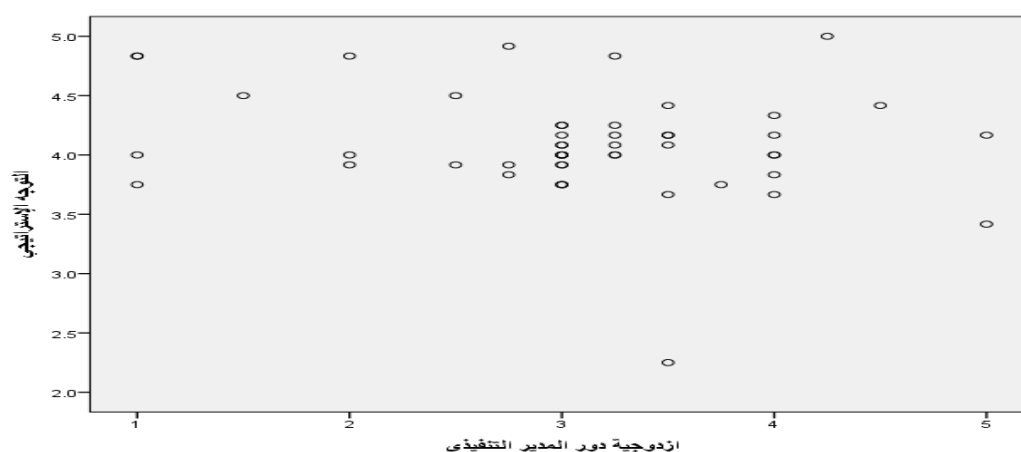
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	11.542		.316	3.647	(Constant)	1
.159	1.429	.202	.108	.155	هيكل مجلس الإدارة	
a. Dependent Variable: Strategic Orientation						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (30) أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي 3.647 بمستوى معنوية sig. 0.000 أقل من 5% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار) المتعلق بالمتغير المستقل هيكل مجلس الإدارة هي 0.155 بمستوى معنوية 0.159 أكبر من 5% وبالتالي الثابت غير دال إحصائياً مما يدعو للقول بأنه: "لا يوجد أثر معنوي لهيكل مجلس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة".

2-2-4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الاستراتيجي

استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث متغير ازدواجية دور المدير التنفيذي هو المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير التابع التوجه الاستراتيجي ويوضح الشكل (14) شكل الانتشار بين المتغيرين كما يلي:



الشكل (14): شكل الانتشار بين متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الاستراتيجي

يتضح من الشكل بأنه لا علاقة ارتباطية بين المتغيرين محل الدراسة وللتأكد من ذلك حسب معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (31) التالي:

الجدول (31): معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته بين متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الاستراتيجي

Correlations				
ازدواجية دور المدير التنفيذي	التوجه الاستراتيجي			
-.079	1.000	Correlation Coefficient	التوجه الاستراتيجي	Spearman's rho
.585	.	Sig. (2-tailed)		
50	50	N		
1.000	-.079	Correlation Coefficient	ازدواجيه دور المدير التنفيذي	
.	.585	Sig. (2-tailed)		
50	50	N		

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هي -0.079 بين متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الاستراتيجي بمستوى معنوية 0.585 أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي الارتباط غير معنوي كما أن قيمة معامل الارتباط هي تقريباً صفر، أي أن الارتباط شبه معدوم بين المتغيرين ونخلص إلى أنه: "لا يوجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة".

وبدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول (32): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الاستراتيجي وازدواجية دور المدير التنفيذي

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.435	.030	.050	.224 ^a	1
a. Predictors: (Constant), CEO Duality				

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (32) أعلاه أن معامل الارتباط R بين متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الاستراتيجي هو 0.224 وهو ضعيف، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.050 أي أن ما نسبته 5% من التغير في التوجه الاستراتيجي فسر من خلال ازدواجية دور المدير التنفيذي والباقي لم يفسر. كما يبين ذلك معامل التحديد المعدل Adjusted R Square، كما نجد أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate هي 43.5% وهي عالية جداً.

الجدول (33): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي وازدواجية دور المدير التنفيذي

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.118 ^b	2.530	.480	1	.480	Regression	1
		.190	48	9.101	Residual	
			49	9.581	Total	
a. Dependent Variable: Strategic Orientation						
b. Predictors: (Constant), CEO Duality						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي 2.530 بمستوى معنوية Sig. = 0.118 أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي النموذج ليس ذو جودة توفيق بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي ليس جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين¹.

الجدول (34): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الاستراتيجي وازدواجية دور المدير التنفيذي ومعنويتها

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	20.476		.216	4.419	(Constant)	1
.118	-1.590	-.224	.067	-.107	ازدواجية دور المدير التنفيذي	
a. Dependent Variable: Strategic Orientation						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي 4.419 بمستوى معنوية sig. 0.000 أقل من 5% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار) المتعلق بالمتغير المستقل ازدواجية دور المدير التنفيذي هي -0.107 بمستوى معنوية 0.118 أكبر من 5% وبالتالي الثابت غير دال إحصائياً مما يدعو للقول بأنه: "لا يوجد أثر معنوي لازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة".

نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

لمعرفة تأثير أبعاد مجالس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، هيكل مجلس الإدارة) مجتمعة والتي تمثل المتغيرات المستقلة في التوجه الاستراتيجي كمتغير تابع تم بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

¹ 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 (35): معامل الارتباط والتحديد بين متغير التوجه الاستراتيجي وأبعاد مجالس الإدارة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.396	.199	.264	.514 ^a	1
a. Predictors: (Constant), Board Size, Board Independence, Board Structure, CEO Duality.				

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (35) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد R بين متغير التوجه الاستراتيجي وأبعاد مجالس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، هيكل مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي) هو 0.514 وهو مقبول، كما يلاحظ أيضاً من الجدول (35) أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.264 أي أن ما نسبته 26.4% من التغير في التوجه الاستراتيجي فسر من خلال أبعاد مجالس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، هيكل مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي) والباقي لم يفسر. كما يبين ذلك معامل التحديد المعدل Adjusted R Square، كما نجد أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate هي 39.6% وهي عالية جداً.

الجدول (36): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد بين متغير التوجه الاستراتيجي وأبعاد مجالس الإدارة

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.007 ^b	4.044	.633	4	2.534	Regression	1
		.157	45	7.047	Residual	
			49	9.581	Total	
a. Dependent Variable: Strategic Orientation						
b. Predictors: (Constant), Board Size, Board Independence, Board Structure, CEO Duality.						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول (36) أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي 4.044 بمستوى معنوية Sig. = 0.007 أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نموذج الانحدار الخطي المتعدد ذو جودة توفيق بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه¹.

¹ 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 (37): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين متغير التوجه الاستراتيجي وأبعاد مجالس الإدارة ومعنويتها

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients				
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.085		.539	2.741	(Constant)	1
.002	3.339	.454	.110	.367	حجم مجلس الإدارة	
.313	1.021	.147	.080	.082	استقلالية مجلس الإدارة	
.107	-1.645	-.242	.070	-.116	ازدوجية دور المدير التنفيذي	
.979	-.027	-.004	.107	-.003	هيكل مجلس الإدارة	
a. Dependent Variable: Strategic Orientation						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (37) أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي 2.741 بمستوى معنوية sig. 0.000 أقل من 5% فالثابت موضوعي ودال إحصائياً، كما أن قيمة الثابت (معامل الانحدار) المتعلق بالمتغير المستقل حجم مجلس الإدارة هي 0.367 بمستوى معنوية 0.002 أقل من 5% وبالتالي الثابت دال إحصائياً أي أنه كلما تغير حجم مجلس الإدارة بمقدار وحدة واحدة فإن التوجه الاستراتيجي يتغير بمقدار 0.367 وبالاتجاه ذاته بفرض ثبات بقية المتغيرات المستقلة. كما يتضح من الجدول أعلاه بأن قيم الثوابت المتعلقة بالمتغيرات: استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، هيكل مجلس الإدارة هي على التوالي: 0.082، -0.116، -0.003 بقيم مستويات معنوية على التوالي: 0.313، 0.107، 0.979 وكلها أكبر من 5% وبالتالي الثوابت غير دالة إحصائياً. ومنه فإن لحجم مجلس الإدارة أثر معنوي في التوجه الاستراتيجي، ولا أثر معنوي لكل من استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، هيكل مجلس الإدارة في هذا التوجه.

نستنتج مما سبق بأنه: لا يوجد أثر معنوي لمجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة. وبالتالي نرفض الفرضية الثانية وفرضياتها الفرعية باستثناء الفرضية الفرعية التي تنص على أنه يوجد أثر معنوي لحجم مجلس الإدارة على التوجه الاستراتيجي فإننا نقبل هذه الفرضية الفرعية عند مستوى معنوية 5%.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول متغيري

الدراسة (مجالس الإدارة، التوجه الاستراتيجي) تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي)".

1-3. بالنسبة لمتغير الجنس: لتحديد الاختبار الإحصائي المناسب أجرينا اختبار التجانس للبيانات عند هذا المتغير فكانت النتائج كما في الجدول (38) التالي:

الجدول (38): اختبار ليفين للتجانس وفق متغير الجنس

Test of Homogeneity of Variances				
Sig.	df2	df1	Levene Statistic	
.195	48	1	1.723	حجم مجلس الإدارة
.871	48	1	.026	استقلالية مجلس الإدارة
.857	48	1	.033	ازدواجية دور المدير التنفيذي
.320	48	1	1.010	هيكل مجلس الإدارة
.500	48	1	.463	التوجه نحو السوق
.733	48	1	.118	التوجه الريادي
.237	48	1	1.432	التوجه نحو التكنولوجيا
.695	48	1	.155	مجالس الإدارة
.802	48	1	.063	التوجه الاستراتيجي

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (38) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية sig. المقابلة لقيم مؤشر اختبار ليفين عند كافة المتغيرات هي أكبر من 5%

وبالتالي بيانات هذه المتغيرات متجانسة وفق متغير الجنس. وبما أن بيانات كل من حجم مجلس الإدارة، وازدواجية دور المدير التنفيذي،

والتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا غير موزعة طبيعياً فإنه لا اختبار جوهري الفروقات عند هذه المتغيرات حسب متغير الجنس

يستخدم اختبار مان ويتني اللامعلمي، بينما يستخدم اختبار t لعينتين لا اختبار جوهري هذه الفروقات عند المتغيرات: هيكل مجلس الإدارة،

استقلالية مجلس الإدارة، التوجه الريادي، التوجه الاستراتيجي، مجالس الإدارة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (39): نتائج اختبار مان ويتني لجوهرية الفروقات وفقاً لمتغير الجنس

Test Statistics ^a				
التوجه نحو التكنولوجيا	التوجه نحو السوق	ازدواجية دور المدير التنفيذي	حجم مجلس الإدارة	
184.500	143.000	159.500	181.500	Mann-Whitney U
229.500	188.000	1020.500	1042.500	Wilcoxon W
.000	-1.161	-.640	-.078	Z
1.000	.246	.522	.938	Asymp. Sig. (2-tailed)
1.000 ^b	.306 ^b	.534 ^b	.941 ^b	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
a. Grouping Variable: Gender				
b. Not corrected for ties.				

المصدر: مخرجات SPSS v. 21

يبين الجدول (39) أعلاه بأن جميع قيم مستويات المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلقة بمؤشر اختبار مان ويتني عند كافة المتغيرات هي أكبر من 5% وبالتالي لا فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول المتغيرات التالية: حجم مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (40): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين.

95% Confidence Interval of the Difference		t-test for Equality of Means									
Upper	Lower	Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t		Std. Deviation	Mean	الجنس	
0.419	-0.76	0.293	-0.171	0.563	48	-0.583	Equal variances assumed	0.769	2.58	ذكر	استقلالية مجلس الإدارة
0.557	-0.898	0.329	-0.171	0.614	10.604	-0.519	Equal variances not assumed	0.919	2.75	أنثى	
0.122	-0.724	0.21	-0.301	0.159	48	-1.432	Equal variances assumed	0.531	2.81	ذكر	هيكل مجلس الإدارة
0.281	-0.884	0.261	-0.301	0.275	9.873	-1.155	Equal variances not assumed	0.742	3.11	أنثى	
0.431	-0.505	0.233	-0.037	0.876	48	-0.157	Equal variances assumed	0.644	3.71	ذكر	التوجه الريادي
0.43	-0.503	0.216	-0.037	0.868	12.851	-0.17	Equal variances not assumed	0.573	3.75	أنثى	

تابع الجدول (40)

0.103	-0.48	0.145	-0.189	0.199	48	-1.301	Equal variances assumed	0.386	3.13	ذكر	مجلس الإدارة
0.155	-0.532	0.156	-0.189	0.252	10.979	-1.208	Equal variances not assumed	0.432	3.31	أنثى	
0.361	-0.3	0.164	0.031	0.853	48	0.187	Equal variances assumed	0.457	4.1	ذكر	التوجه الاستراتيجي
0.352	-0.291	0.149	0.031	0.84	13.224	0.206	Equal variances not assumed	0.393	4.06	أنثى	

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (40) أعلاه بأن جميع قيم مستويات المعنوية (2-tailed) Sig. لقيم مؤشر اختبار t هي أكبر من مستوى المعنوية 5% وذلك عند كافة المتغيرات وبالتالي لا فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول هذه المتغيرات تعزى لمتغير الجنس. وما سبق يتضح أنه: " لا فروقات دالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة كافة تعزى لمتغير الجنس".

2-3. بالنسبة لمتغير فئات العمر: يبين الجدول (41) اختبار التجانس للبيانات عند هذا المتغير كما يلي:

الجدول (41): اختبار ليفين للتجانس وفق متغير فئات العمر

Test of Homogeneity of Variances				
Sig.	df2	df1	Levene Statistic	
.511	47	1	.439	حجم مجلس الإدارة
.017	47	1	6.154	استقلالية مجلس الإدارة
.526	47	1	.407	ازدواجية دور المدير التنفيذي
.573	47	1	.322	هيكل مجلس الإدارة
.649	47	1	.209	التوجه نحو السوق
.907	47	1	.014	التوجه الريادي
.959	47	1	.003	التوجه نحو التكنولوجيا
.876	47	1	.025	مجالس الإدارة
.486	47	1	.494	التوجه الاستراتيجي

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (41) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية sig. المقابلة لقيم مؤشر اختبار ليفين عند كافة المتغيرات هي أكبر من 5% باستثناء متغير استقلالية مجلس الإدارة حيث قيمة مستوى المعنوية 0.017 أقل من 5% وبالتالي بياناته غير متجانسة وفق متغير العمر، وبالتالي بيانات باقي المتغيرات متجانسة وفق متغير فئات العمر. وبما أن بيانات كل من حجم مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، والتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا غير موزعة طبيعياً وبيانات متغير استقلالية مجلس الإدارة غير متجانسة فإنه لا اختبار جوهريّة الفروقات عند هذه المتغيرات حسب متغير فئات العمر يستخدم اختبار كروسكال واليس اللامعلمي، بينما يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب لا اختبار جوهريّة هذه الفروقات عند المتغيرات: هيكل مجلس الإدارة، التوجه الريادي، التوجه الاستراتيجي، مجالس الإدارة والنتائج كما يلي:

الجدول(42): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهريّة الفروقات عند متغير فئات العمر

Test Statistics ^{a, b}					
	حجم مجلس الإدارة	استقلالية مجلس الإدارة	ازدواجية دور المدير التنفيذي	التوجه نحو السوق	التوجه نحو التكنولوجيا
Chi-Square	.251	4.497	3.524	1.409	1.170
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.882	.106	.172	.494	.557
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: العمر					

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول (42) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية المتعلقة بمؤشر الاختبار جميعها أكبر من 5% وبالتالي لا فروقات جوهريّة بين إجابات المبحوثين حول متغيرات حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا تعزى لمتغير فئات العمر.

الجدول (43): نتائج تحليل التباين الأحادي الجانب لجوهريّة الفروقات وفق متغير العمر

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.128	2.146	.684	2	1.369	Between Groups	هيكل مجلس الإدارة
		.319	47	14.986	Within Groups	
			49	16.355	Total	
.811	.211	.085	2	.171	Between Groups	التوجه الريادي
		.405	47	19.034	Within Groups	
			49	19.205	Total	

تابع الجدول (43)

مجلس الإدارة	Between Groups	.593	2	.296	1.958	.152
	Within Groups	7.114	47	.151		
	Total	7.707	49			
التوجه الاستراتيجي	Between Groups	.244	2	.122	.614	.546
	Within Groups	9.337	47	.199		
	Total	9.581	49			

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (43) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية Sig. لمؤشر اختبار فيشر عند كافة المتغيرات هي أكبر من 5% وبالتالي لا فروقات جوهرية في إجابات المبحوثين حول متغيرات (هيكل مجلس الإدارة، التوجه الريادي، مجالس الإدارة، التوجه الاستراتيجي) تعزى لمتغير العمر.

و مما سبق يتبين أنه: " لا فروقات دالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة كافة تعزى لمتغير العمر".

3-3. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: يبين الجدول (44) اختبار التجانس للبيانات عند هذا المتغير كما يلي:

الجدول (44): نتائج اختبار ليفين للتجانس وفق متغير المؤهل العلمي

Test of Homogeneity of Variances				
Sig.	df2	df1	Levene Statistic	
.290	46	3	1.288	حجم مجلس الإدارة
.012	46	3	4.070	استقلالية مجلس الإدارة
.297	46	3	1.267	ازدواجية دور المدير التنفيذي
.596	46	3	.635	هيكل مجلس الإدارة
.321	46	3	1.199	التوجه نحو السوق
.711	46	3	.461	التوجه الريادي
.193	46	3	1.640	التوجه نحو التكنولوجيا
.347	46	3	1.129	مجالس الإدارة
.397	46	3	1.009	التوجه الاستراتيجي

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (44) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية sig. المقابلة لقيم مؤشر اختبار ليفين عند كافة المتغيرات هي أكبر من 5% باستثناء متغير استقلالية مجلس الإدارة حيث قيمة مستوى المعنوية 0.012 اقل من 5%، وبالتالي بياناته غير متجانسة وفق متغير المؤهل العلمي، وبالتالي بيانات باقي المتغيرات متجانسة وفق متغير المؤهل العلمي. وبما أن بيانات كل من حجم مجلس الإدارة، وازدواجية دور

المدير التنفيذي، والتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا غير موزعة طبيعياً وبيانات متغير استقلالية مجلس الإدارة غير متجانسة فإنه لا اختبار جوهرية الفروقات عند هذه المتغيرات حسب متغير المؤهل العلمي يستخدم اختبار كروسكال واليس اللامعلمي، بينما يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب لا اختبار جوهرية هذه الفروقات عند المتغيرات: هيكل مجلس الإدارة، التوجه الريادي، التوجه الاستراتيجي، مجالس الإدارة والنتائج كما يلي:

الجدول (45): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

Test Statistics ^{a, b}					
	حجم مجلس الإدارة	استقلالية مجلس الإدارة	ازدواجية دور المدير التنفيذي	التوجه نحو السوق	التوجه نحو التكنولوجيا
Chi-Square	3.897	8.150	4.982	11.076	1.886
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.273	.043	.173	.011	.596
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: المؤهل_العلمي					

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول (45) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية المتعلقة بمؤشر الاختبار عند كافة المتغيرات باستثناء متغير استقلالية مجلس الإدارة، التوجه نحو السوق أكبر من 5% وبالتالي لا فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول متغيرات حجم مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه نحو التكنولوجيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما نجد بأن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار عند متغير استقلالية مجلس الإدارة هي 0.043 أقل من 5% وبالتالي هناك فروقات جوهرية ودالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين حول متغير استقلالية مجلس الإدارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة لصالح من جاءت هذه الفروقات أخذ بالاعتبار متوسط الرتب عند هذا المتغير، حيث كانت الفروقات لصالح من مؤهلهم العلمي ماجستير بمتوسط رتب 34.55، يليها حملة شهادة الدكتوراه بمتوسط رتب قدره 22.31 كما هو موضح في الجدول (46) التالي:

الجدول (46): متوسط الرتب عند متغير استقلالية مجلس الإدارة وفق حالات متغير المؤهل العلمي

Ranks			
Mean Rank	N	المؤهل_العلمي	استقلالية مجلس الإدارة
29.67	9	إجازة جامعية	
15.00	4	دبلوم	
34.55	10	ماجستير	
22.31	27	دكتوراه	
	50	Total	

المصدر: مخرجات SPSS v.21

- كما يتضح من الجدول (45) بأن مستوى المعنوية المتعلقة بمؤشر الاختبار عند متغير التوجه نحو السوق هي 0.011 أقل من 5% وبالتالي هناك فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذا المتغير تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة لصالح من جاءت هذه الفروقات

أخذ بالاعتبار متوسط الرتب عند هذا المتغير، حيث كانت الفروقات لصالح من مؤهله العلمي دكتوراه بمتوسط رتب 29.69، كما هو موضح في الجدول (47) التالي:

الجدول(47): متوسط الرتب عند متغير التوجه نحو السوق وفق حالات متغير المؤهل العلمي

Ranks			
Mean Rank	N	المؤهل_العلمي	التوجه نحو السوق
25.94	9	إجازة جامعية	
26.25	4	دبلوم	
13.50	10	ماجستير	
29.69	27	دكتوراه	
	50	Total	

المصدر: مخرجات SPSS v.21

الجدول(48): نتائج تحليل التباين الاحادي الجانب لجوهرية الفروقات وفق متغير المؤهل العلمي

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.370	1.071	.356	3	1.068	Between Groups	هيكل مجلس الإدارة
		.332	46	15.287	Within Groups	
			49	16.355	Total	
.069	2.530	.907	3	2.720	Between Groups	التوجه الريادي
		.358	46	16.485	Within Groups	
			49	19.205	Total	
.156	1.823	.273	3	.819	Between Groups	مجالس الإدارة
		.150	46	6.888	Within Groups	
			49	7.707	Total	
.035	3.117	.540	3	1.619	Between Groups	التوجه الاستراتيجي
		.173	46	7.962	Within Groups	
			49	9.581	Total	

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (48) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية Sig. لمؤشر اختبار فيشر عند كافة المتغيرات باستثناء متغير التوجه الاستراتيجي هي أكبر من 5% وبالتالي لا فروقات جوهرية في إجابات الباحثين حول متغيرات (هيكل مجلس الإدارة، التوجه الريادي، مجالس الإدارة)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي بينما نجد أن هناك فروقات جوهرية بين إجابات الباحثين حول متغير التوجه الاستراتيجي تعزى لهذا المتغير . ولمعرفة لصالح من هذه الفروقات يتم وفق ما هو موضح في جدول المقارنات LSD التالي:

الجدول (49): المقارنات المتعددة LSD لمتوسطات الإجابة

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Strategic Orientation						
LSD						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	المؤهل_العلمي(J)	المؤهل_العلمي(I)
Upper Bound	Lower Bound					
.69	-.32	.468	.250	.183	دبلوم	إجازة جامعية
.74	-.03	.071	.191	.354	ماجستير	
.22	-.42	.528	.160	-.102	دكتوراه	
.32	-.69	.468	.250	-.183	إجازة جامعية	دبلوم
.67	-.32	.491	.246	.171	ماجستير	
.16	-.73	.208	.223	-.285	دكتوراه	
.03	-.74	.071	.191	-.354	إجازة جامعية	ماجستير
.32	-.67	.491	.246	-.171	دبلوم	
-.15	-.77	.005	.154	-.456*	دكتوراه	
.42	-.22	.528	.160	.102	إجازة جامعية	دكتوراه
.73	-.16	.208	.223	.285	دبلوم	
.77	.15	.005	.154	.456*	ماجستير	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (49) أعلاه بأن الفروقات جاءت لصالح حملة المؤهل العلمي دكتوراه حيث يتفوقون على الباحثين من حملة

المؤهلات الأخرى وكانت الفروقات معنوية بين إجاباتهم وبين إجابات حملة المؤهل العلمي ماجستير.

مما سبق يظهر بأنه: " لا فروقات دالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة كافة تعزى للمؤهل العلمي باستثناء إجاباتهم حول متغير التوجه الاستراتيجي حيث جاءت الفروقات لصالح حملة الدكتوراه".

4-3. بالنسبة لمتغير فئات الدخل: يبين الجدول (50) اختبار التجانس للبيانات عند هذا المتغير كما يلي:

الجدول (50): نتائج اختبار ليفين للتجانس وفق متغير فئات الدخل

Test of Homogeneity of Variances				
Sig.	df2	df1	Levene Statistic	
.788	46	3	.352	حجم مجلس الإدارة
.109	46	3	2.	استقلالية مجلس الإدارة
.016	46	3	3.808	ازدواجية دور المدير التنفيذي
.197	46	3	1.622	هيكل مجلس الإدارة
.808	46	3	.324	التوجه نحو السوق
.402	46	3	.999	التوجه الريادي
.722	46	3	.444	التوجه نحو التكنولوجيا
.087	46	3	2.329	مجالس الإدارة
.538	46	3	.733	التوجه الاستراتيجي

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (50) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية sig. المقابلة لقيم مؤشر اختبار ليفين عند كافة المتغيرات هي أكبر من 5% باستثناء متغير ازدواجية دور المدير التنفيذي حيث قيمة مستوى المعنوية 0.016 أقل من 5% وبالتالي بياناته غير متجانسة وفق متغير فئات الدخل، وبالتالي بيانات باقي المتغيرات متجانسة وفق هذا المتغير. وبما أن بيانات كل من حجم مجلس الإدارة، وازدواجية دور المدير التنفيذي، والتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا غير موزعة طبيعياً فإنه لا اختبار جوهري الفروقات عند هذه المتغيرات حسب متغير فئات الدخل يستخدم اختبار كروسكال واليس اللامعلمي، بينما يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب لا اختبار جوهري هذه الفروقات عند المتغيرات: هيكل مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، التوجه الريادي، التوجه الاستراتيجي، مجالس الإدارة والنتائج كما يلي:

الجدول (51): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهري الفروقات وفق متغير فئات الدخل

Test Statistics ^{a, b}				
التوجه نحو التكنولوجيا	التوجه نحو السوق	ازدواجية دور المدير التنفيذي	حجم مجلس الإدارة	Chi-Square
3.080	4.335	3.052	6.257	
3	3	3	3	df
.379	.227	.384	.100	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: الدخل				

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول (51) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية المتعلقة بمؤشر الاختبار عند كافة المتغيرات أكبر من 5% وبالتالي لا فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول متغيرات حجم مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا تعزى لمتغير فئات الدخل.

الجدول(52): نتائج تحليل التباين لجوهرية الفروقات وفق متغير فئات الدخل

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.150	1.856	1.103	3	3.309	Between Groups	استقلالية مجلس الإدارة
		.594	46	27.336	Within Groups	
			49	30.645	Total	
.344	1.137	.376	3	1.129	Between Groups	هيكل مجلس الإدارة
		.331	46	15.226	Within Groups	
			49	16.355	Total	
.171	1.743	.653	3	1.960	Between Groups	التوجه الريادي
		.375	46	17.245	Within Groups	
			49	19.205	Total	
.108	2.137	.314	3	.943	Between Groups	مجالس الإدارة
		.147	46	6.764	Within Groups	
			49	7.707	Total	
.068	2.534	.453	3	1.359	Between Groups	التوجه الاستراتيجي
		.179	46	8.222	Within Groups	
			49	9.581	Total	

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (52) أعلاه بأن جميع قيم مستويات المعنوية المتعلقة باختبار فيشر F هي أكبر من 5% وبالتالي لا فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول متغيرات استقلالية مجلس الإدارة، هيكل مجلس الإدارة، التوجه الريادي، مجالس الإدارة، التوجه الاستراتيجي تعزى لمتغير فئات الدخل.

مما سبق يتضح بأنه: " لا فروقات دالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة كافة تعزى لمتغير الدخل".

3-5. بالنسبة لمتغير الخبرة: يبين الجدول (53) اختبار التجانس للبيانات عند هذا المتغير كما يلي:

الجدول (53): نتائج اختبار ليفين للتجانس وفق متغير الخبرة

Test of Homogeneity of Variances				
Sig.	df2	df1	Levene Statistic	المتغير
.479	47	1	.508	حجم مجلس الإدارة
.233	47	1	1.459	استقلالية مجلس الإدارة
.772	47	1	.085	ازدواجية دور المدير التنفيذي
.883	47	1	.022	هيكل مجلس الإدارة
.303	47	1	1.084	التوجه نحو السوق
.023	47	1	5.505	التوجه الريادي
.455	47	1	.567	التوجه نحو التكنولوجيا
.650	47	1	.209	مجالس الإدارة
.196	47	1	1.722	التوجه الاستراتيجي

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (53) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية sig. المقابلة لقيم مؤشر اختبار ليفين عند كافة المتغيرات هي أكبر من 5% باستثناء متغير التوجه الريادي حيث قيمة مستوى المعنوية 0.023 أقل من 5% وبالتالي بياناته غير متجانسة وفق متغير الخبرة، وبالتالي بيانات باقي المتغيرات متجانسة وفق هذا المتغير. وبما أن بيانات كل من حجم مجلس الإدارة، وازدواجية دور المدير التنفيذي، والتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا غير موزعة طبيعياً وبيانات متغير التوجه الريادي غير متجانسة فإنه لا اختبار جوهري للفروقات عند هذه المتغيرات حسب متغير فئات الخبرة يستخدم اختبار كروسكال واليس اللامعلمي، بينما يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب لاختبار جوهري هذه الفروقات عند المتغيرات: هيكل مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، التوجه الاستراتيجي، مجالس الإدارة والنتائج كما يلي:

الجدول (54): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهري الفروقات وفق متغير فئات الخبرة

Test Statistics ^{a,b}					
التوجه نحو التكنولوجيا	التوجه الريادي	التوجه نحو السوق	ازدواجية دور المدير التنفيذي	حجم مجلس الإدارة	
2.412	.630	1.317	.748	3.548	Chi-Square
2	2	2	2	2	df
.299	.730	.518	.688	.170	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: الخبرة					

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول (54) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية المتعلقة بمؤشر الاختبار عند كافة المتغيرات أكبر من 5% وبالتالي لا فروقات جوهري بين إجابات الباحثين حول متغيرات حجم مجلس الإدارة، وازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي تعزى لمتغير فئات الخبرة.

الجدول (55): نتائج تحليل التباين لجوهرية الفروقات بين إجابات المبحوثين وفق متغير الخبرة

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.651	.433	.277	2	.554	Between Groups	استقلالية مجلس الإدارة
		.640	47	30.091	Within Groups	
			49	30.645	Total	
.805	.218	.075	2	.151	Between Groups	هيكل مجلس الإدارة
		.345	47	16.205	Within Groups	
			49	16.355	Total	
.430	.860	.136	2	.272	Between Groups	مجالس الإدارة
		.158	47	7.434	Within Groups	
			49	7.707	Total	
.981	.019	.004	2	.008	Between Groups	التوجه الاستراتيجي
		.204	47	9.573	Within Groups	
			49	9.581	Total	

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (55) أعلاه بأن جميع قيم مستويات المعنوية المتعلقة باختبار فيشر F هي أكبر من 5 %، وبالتالي لا فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول متغيرات استقلالية مجلس الإدارة، هيكل مجلس الإدارة، مجالس الإدارة، التوجه الاستراتيجي تعزى لمتغير فئات الخبرة.

نستنتج مما سبق بأنه: "لا فروقات دالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة كافة تعزى لمتغير الخبرة".

3-6. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: يبين الجدول (56) اختبار التجانس للبيانات عند هذا المتغير كما يلي:

Variances الجدول (56): نتائج اختبار ليفين للتجانس وفق متغير المسمى الوظيفي

Test of Homogeneity of				
Sig.	df2	df1	Levene Statistic	
.471	45	4	.902	حجم مجلس الإدارة
.112	45	4	1.994	استقلالية مجلس الإدارة
.000	45	4	7.719	ازدواجية دور المدير التنفيذي
.852	45	4	.337	هيكل مجلس الإدارة
.183	45	4	1.632	التوجه نحو السوق
.283	45	4	1.304	التوجه الريادي
.171	45	4	1.682	التوجه نحو التكنولوجيا
.015	45	4	3.475	مجالس الإدارة
.416	45	4	1.002	التوجه الاستراتيجي

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول (56) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية sig. المقابلة لقيم مؤشر اختبار ليفين عند كافة المتغيرات هي أكبر من 5% باستثناء متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي، مجالس الإدارة حيث قيمتي مستوى المعنوية 0.00، 0.015 على التوالي اقل من 5% وبالتالي بيانات هذين المتغيرين غير متجانسة وفق متغير المسمى الوظيفي، وبالتالي بيانات باقي المتغيرات متجانسة وفق هذا المتغير. وبما أن بيانات كل من حجم مجلس الإدارة، وازدواجية دور المدير التنفيذي، والتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا غير موزعة طبيعياً وبيانات متغير مجالس الإدارة غير متجانسة فإنه لا اختبار جوهري الفروقات عند هذه المتغيرات حسب متغير المسمى الوظيفي يستخدم اختبار كروسكال واليس اللامعلمي، بينما يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب لا اختبار جوهري هذه الفروقات عند المتغيرات: هيكل مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، التوجه الريادي، التوجه الاستراتيجي، والنتائج كما يلي:

الجدول (57): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهري الفروقات وفق متغير المسمى الوظيفي

Test Statistics ^{a,b}					
حجم مجلس الإدارة	ازدواجية دور المدير التنفيذي	التوجه نحو السوق	التوجه نحو التكنولوجيا	مجالس الإدارة	
Chi-Square	.285	4.715	4.911	.393	
df	4	4	4	4	
Asymp. Sig.	.800	.991	.318	.297	.983

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يظهر الجدول (57) أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية المتعلقة بمؤشر الاختبار عند كافة المتغيرات أكبر من 5% وبالتالي لا فروقات جوهري بين إجابات المبحوثين حول متغيرات حجم مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا، مجالس الإدارة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (58): نتائج تحليل التباين لجوهري الفروقات بين إجابات المبحوثين وفق متغير المسمى الوظيفي

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.816	.388	.255	4	1.022	Between Groups	استقلالية مجلس الإدارة
		.658	45	29.623	Within Groups	
			49	30.645	Total	
.845	.347	.122	4	.490	Between Groups	هيكل مجلس الإدارة
		.353	45	15.866	Within Groups	
			49	16.355	Total	
.739	.496	.203	4	.811	Between Groups	التوجه الريادي
		.409	45	18.394	Within Groups	
			49	19.205	Total	
.926	.221	.046	4	.184	Between Groups	التوجه الاستراتيجي
		.209	45	9.397	Within Groups	
			49	9.581	Total	

المصدر: مخرجات SPSS v.21

يبين الجدول أعلاه بأن جميع قيم مستويات المعنوية المتعلقة باختبار فيشر F هي أكبر من 5 % وبالتالي لا فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول متغيرات استقلالية مجلس الإدارة، هيكل مجلس الإدارة، التوجه الريادي، التوجه الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتضح مما سبق بأنه: "لا فروقات دالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة كافة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

3-3. الخلاصة:

أظهرت الدراسة الميدانية التي أجريت على مجالس الإدارة ودورها في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2018 إلى 2019 بأن معظم أعضاء مجالس الإدارة في العينة المدروسة هم من الذكور، وأغلب أعمارهم 51 سنة فأكثر، ويتجاوز دخلهم 60 ألف ل.س، وخبرتهم أكثر من 20 سنة، كما أن النسبة الأكبر منهم هم من حملة شهادة الدكتوراه مما يدل على نوعية أكاديمية في العينة المدروسة. وقد أشارت الدراسة الميدانية إلى أن هناك تواجد فعال لمجالس الإدارة والتوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة لكن لا يوجد أثر معنوي لمجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة. وبالتالي تم رفض الفرضية الثانية وفرضياتها الفرعية باستثناء الفرضية الفرعية التي تنص على أنه يوجد أثر معنوي لحجم مجلس الإدارة على التوجه الاستراتيجي، كما أثبتت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر مجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي) باستثناء متغير استقلالية مجلس الإدارة، حيث هناك فروقات جوهرية لصالح حملة الماجستير، ومتغير التوجه الاستراتيجي والفروقات لصالح حملة الدكتوراه.

فهرس المبث الثالت

3-1. تحليل نتائج الدراسة

3-2. مقترحات الدراسة

3-3. مقترحات لدراسات لاحقة

3-1. تحليل نتائج الدراسة:

1. النتائج الإحصائية:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى العديد من النتائج الإحصائية، وفق الآتي:

1-1. مجالس الإدارة دور محدود في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة، غير أن التوجه الاستراتيجي لهذه الهيئات والمؤسسات والشركات هو بدرجة جيدة.

1-2. لا يوجد أثر معنوي لمجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة، فلا أثر معنوي لكل من (استقلالية مجلس الإدارة، هيكل مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي) في التوجه الاستراتيجي، لكن لحجم مجلس الإدارة أثر معنوي موجب في التوجه الاستراتيجي.

1-3. لا يوجد فروقات جوهرية بين إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة: حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي، هيكل مجلس الإدارة، التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا، مجالس الإدارة بكافة أبعادها، التوجه الاستراتيجي بكافة أبعاده تعزى لكل من المتغيرات الديمغرافية التالية: الجنس، العمر، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي، كما أن لا فروقات جوهرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء متغير استقلالية مجلس الإدارة، حيث هناك فروقات جوهرية لصالح حملة الماجستير، ومتغير التوجه الاستراتيجي والفروقات لصالح حملة الدكتوراه.

2. النتائج من وجهة نظر إدارية:

2-1. إنَّ حجم مجلس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة جيد. فعدد أعضاء مجلس الإدارة لتلك الجهات كافٍ ويملكون المعرفة والخبرة التي تمكنهم من إثراء البرامج الاستراتيجية، حيث يسمح هذا العدد بتوزيع الأعضاء إلى لجان فرعية لمراقبة ومتابعة العمل في المنظمة. وهذه النتيجة تتوافق مع وجهات نظر العديد من الباحثين (Joy&Dendi,2018; Pearce & Zohra,1992; De Moor,2014; Ozcan,2016; Tulung & Ramdani,2018; الذين أشاروا إلى أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة قد يجعل المجلس أكثر فعالية نظراً لتوافر الخبرات بين أعضائه، وإمكانية تقسيم المجلس إلى لجان متخصصة لمراقبة ومتابعة أعمال إدارة المنظمة، فضلاً عن صعوبة سيطرة الإدارة التنفيذية على المجالس الكبيرة. غير أن هذه النتيجة لا تتوافق مع وجهة نظر المؤيدين لنظرية الوكالة (Guest, 2009; Jensen,1993; Goodstein, al et, 1994; Gambo el at,2018; الذين أشاروا إلى أن مجالس الإدارة التي تتكون من عدد كبير من الأعضاء تشجع على تجذر المديرين وقد تؤدي إلى تحالفات وصراع المجموعات داخل المجلس الأمر الذي ينتهي بتكوين مجالس إدارة مجزأة تواجه صعوبات في الوصول إلى التوافق والتنسيق المطلوبين من أجل اتخاذ قرارات ذات أهمية بالنسبة للشركة وحماية مصالح المساهمين.

ومن خلال الدراسة الميدانية لواقع مجالس الإدارة في العينة المدروسة أكد أعضاء تلك المجالس على عدم وجود أي لجنة من لجان مجلس الإدارة برغم أن حجم مجالس الإدارة يسمح بتوزيع الأعضاء إلى لجان فرعية، ويعزى ذلك إلى غياب النصوص القانونية الملزمة لتشكيل هكذا لجان. مما يعني أن تلك المجالس الإدارة لا تستجيب للمقاييس العالمية.

2-2. إنَّ استقلالية مجلس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة محدودة جداً، حيث يضم المجلس أعضاء لهم صفة وظيفة في المنظمة لكن وجود أعضاء تجمعهم صلة قرابة، أو وجود مساهمين منهم أو أعضاء لهم صفة تعاقدية أو تجارية مع المنظمة فهو متدني جداً. وبما أنَّ استقلالية مجلس الإدارة محدودة جداً فإنَّ مجالس الإدارة في العينة المدروسة تخضع لسيطرة الأعضاء التنفيذيين (السيطرة من الداخل) وهذا ما أكدته بعض أعضاء تلك المجالس أثناء المقابلات الميدانية. وهذه النتيجة تتماشى مع وجهة النظر المؤيدة لنظرية الإشراف (Sakawa & Watanabel, 2018 ; Pearce & Patel, 2017 ; حمدان, 2016 ; Donaldson & Davis, 1991, 1994) التي تدعم السيطرة من الداخل على مجلس الإدارة، وترى بأنه لا يوجد تأثير مهم للأعضاء المستقلين في أداء المنظمات بسبب افتقارهم للمعلومات، والخبرة الكافية في تفاصيل العمل التشغيلي، وبرز ظاهرة عدم تماثل المعلومات. كما أنَّ هذه النتيجة لا تتوافق مع نظرية الوكالة (Fama and Jensen, 1983) التي تدعم استقلالية مجلس الإدارة، وترى بأن النسبة الأكبر من أعضاء المجلس يجب أن تكون من المديرين المستقلين لتقليل انتهازية المديرين وخفض تكاليف الوكالة.

2-3. إنَّ ازدواجية دور المدير التنفيذي في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة ليس بالمستوى الجيد، حيث تسمح هذه الازدواجية بالهيمنة على قرارات المنظمة وتركز السلطة والمعلومات في يد المديرين، ولكنها أيضاً تسمح بسرعة اتخاذ القرارات وتوفير تكاليف الحصول على المعلومات. وتتوافق هذه النتيجة من حيث الهيمنة على قرارات المنظمة وتركز السلطة والمعلومات في يد المديرين مع مؤيدي نظرية الوكالة (Hsu et al, 2019 ; Miglani, al et, 2015 ; Ahmed & Duellman, 2013). لكن من حيث سرعة اتخاذ القرارات وتوفير تكاليف الحصول على المعلومات تتوافق مع دراسة (Yang & Zhao, 2014).

وبما أن ازدواجية دور المدير التنفيذي ليست بالمستوى الجيد فإنَّ مجالس الإدارة في العينة المدروسة تميل إلى نظرية الوكالة استجابة لبعض القوانين والتشريعات التي تقتضي بعدم تولي رئيس مجلس الإدارة مهام تنفيذية في المنظمة المعنية، غير أنه تبين من خلال الدراسة الميدانية لواقع مجالس الإدارة في العينة المدروسة وجود ازدواجية دور المدير التنفيذي في مجلسي إدارة (مجلس إدارة الهيئة العامة للاستثمار عن بعد، ومجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية).

2-4. أظهرت النتائج الإحصائية وجود ضعف في هيكل مجلس الإدارة، فالتوازن بين الأعضاء التنفيذيين وبقية الأعضاء محدود، حيث لا تمثيل نقابي فعال رغم تأكيد القوانين والتشريعات على ذلك، وعلى الرغم من القوة الرقابية والإشرافية التي يوفرها الهيكل الموجود يتصف بأنه أحادي الهيكل، ويسمح للأعضاء التنفيذيين بالسيطرة على اتخاذ القرارات. فالنمط المتبع لهيكل مجالس الإدارة في العينة المدروسة هو النمط البريطاني كونه متبع في بريطانية ومعظم دول الكومنولث (الخطيب، 2008).

وهذه النتيجة تتماشى مع دراسة (De Moor, 2014) التي أشارت إلى أن تكامل مجلس الإدارة ذو الهيكل الأحادي قد يزيد من فعالية المجلس سواء في متابعة دوره الرقابي أم الاستراتيجي. لكن باعتبار أنَّ هياكل مجالس الإدارة في العينة المدروسة تخضع لسيطرة الأعضاء التنفيذيين (السيطرة من الداخل)، فإنَّ وجهة النظر السائدة تؤيد نظرية الإشراف (حمدان، 2016 ; Donaldson & Davis, 1991, 1994 ; Pearce & Patel, 2017 ; Sakawa & Watanabel, 2018) التي تدعم السيطرة من الداخل على مجلس الإدارة.

2-5. هناك توجه نحو السوق في وزارة الاتصالات والتقانة بدرجة جيدة جداً، حيث يوجه المجلس لدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والسعي لتحقيق رضا العميل وتحسين جودة المنتج، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتحقيق التكامل بين كافة مفاصل العمل في المنظمة. وهذا النتيجة تتوافق مع دراسة (Hussain, al et, 2015) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التوجه نحو السوق الثلاثة وأداء المنظمات. كما تتوافق مع دراسة (Acar & Özşahin, 2018) التي أظهرت أيضاً وجود علاقة إيجابية قوية بين بعدي التوجه نحو السوق (التوجه نحو المنافسين، والتنسيق بين الوظائف) وأداء الأعمال، كما اعتبرت هذين البعدين العوامل المهيمنة لتحقيق أداء أفضل.

2-6. يتوفر التوجه الريادي في مجالس الإدارة بدرجة جيدة نوعاً ما كالتوجه نحو الابتكار والإبداع والتطوير واكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين لكن التوجه نحو الاستثمار ذو المخاطر العالية محدود جداً. وباستثناء تحمل المخاطرة العالية فإن هذه النتيجة تتماشى مع دراسة (زغممار, 2017; Davis al et, 2010).

2-7. تدرك بشكل جيد مجالس الإدارة أهمية التكنولوجيا وضرورة التوجه نحوها، وذلك توجه هذه المجالس نحو تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء ومواكبة التطورات التكنولوجية وتوفير قواعد بيانات تعتمد على برمجيات متطورة وتحديث الأجهزة التكنولوجية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات الحديثة والاهتمام بالدراسة والتطوير.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Acar & Özşahin, 2018) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التوجه نحو التكنولوجيا وأداء الأعمال، فالتوجه نحو التكنولوجيا يعزز أداء المنظمات.

3-2. مقترحات الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية لواقع مجالس الإدارة ودورها في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة، وفي ضوء النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها نقدم مجموعة من المقترحات، وفق الآتي:

1. تفعيل دور مجالس الإدارة من خلال تشكيل لجان رئيسية (لجنة المراجعة، لجنة المكافآت والترشيحات، اللجنة التنفيذية) بالحد الأدنى، لما لهذه اللجان من تأثير استشاري كبير في تقديم رؤية أوضح للمجلس، و هذه اللجان ترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة مع مجموعة مقترحات مما يساعد أعضاء مجلس الإدارة على تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم بشكل فعال.

2. توافر المهارات والمؤهلات والخبرات المناسبة لطبيعة عمل المنظمة في أعضاء مجلس الإدارة مجتمعين، وأن تكون موزعة على نحو متوازن بين الأعضاء وهذا يمكن مجلس الإدارة من أداء دوره بفعالية، وليس من الضروري أن تتوافر في كل عضو من أعضاء المجلس كافة المهارات المطلوبة.

3. الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تقتضي " ألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس" نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه أعضاء مجلس الإدارة المستقلين كآلية رقابية وإشرافية فعالة على عمل إدارة المنظمة، مع التأكيد على اختيار أعضاء مستقلين بملكون مؤهلات ومهارات وخبرات بمجال عمل المنظمة لكن ليس لهم ارتباطات أسرية أو مالية أو وظيفية، أو أي علاقة أخرى ذات مغزى مع المنظمة أو أعضاء مجلس إدارتها.

4. الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تحظر على رئيس مجلس الإدارة تولي مناصب تنفيذية أخرى إلى جانب عمله رئيساً للمجلس لمنع تركيز السلطة والمعلومات في يد شخص واحد وبالتالي الهيمنة على قرارات المنظمة، وذلك من خلال تعليمات تنفيذية تحدد مهام

ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة بشكل واضح ضمن إطار دوره الرقابي والإشرافي، كما تحدد أيضاً مهام ومسؤوليات المدير التنفيذي ضمن إطار دوره التنفيذي.

5. تحقيق التوازن في هيكل مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين العاملين في المنظمة وبقية الأعضاء. على أن يكون هناك تمثيل نقابي فعال ضمن هذا الهيكل من خلال اختيار أصحاب الخبرات والكفاءات المناسبة للتمثيل النقابي مما يوفر قوة رقابية وإشرافية فعالة تقيد السلوك النفعي لإدارة المنظمة.

3-3. مقترحات لدراسات لاحقة:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية فإن هذه الدراسة تقترح آفاق لدراسات لاحقة يمكن للمهتمين والباحثين أن يقوموا بها وتعددتها وفق الآتي:

1. دراسة نوعية مع مقابلات معمقة على أحد تلك المجالس لمعرفة تفاعل العناصر وآليات العمل.

2. دراسة على أساس سلاسل زمنية تدرس التفاعل لمجالس الإدارة على فترات زمنية متعاقبة.

3. دراسة دور مجالس الإدارة في التغيير الاستراتيجي.

4. دراسة أثر خصائص مجلس الإدارة على التوجه الاستراتيجي.

5. دراسة مقارنة بين الهيكل الأحادي والهيكل الثنائي لمجالس الإدارة .

4-3. خاتمة:

وهكذا فإن هذه الدراسة جاءت بهدف تسليط الضوء ميدانياً على دور مجالس الإدارة وتحديد أثرها في التوجه الاستراتيجي، وذلك في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2018 إلى 2019. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وضممت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم وزعت على كافة أعضاء مجالس الإدارة محل الدراسة البالغ عددهم 59/ عضواً، واسترد 50/ استبانة صالحة للتحليل بنسبة 85% من حجم المجتمع، وحُللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والأساليب الإحصائية المناسبة. وخلصت الدراسة إلى أن مجالس الإدارة دور محدود في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة، غير أن التوجه الاستراتيجي لهذه الهيئات والمؤسسات والشركات هو بدرجة جيدة. كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر معنوي لمجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والتقانة محل الدراسة، فلا أثر معنوي لكل من (استقلالية مجلس الإدارة، هيكل مجلس الإدارة، ازدواجية دور المدير التنفيذي) في التوجه الاستراتيجي، في حين لحجم مجلس الإدارة أثر معنوي موجب في التوجه الاستراتيجي. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها نقترح بضرورة تفعيل دور مجالس الإدارة من خلال تشكيل لجان رئيسية (لجنة المراجعة، لجنة المكافآت والترشيحات، اللجنة التنفيذية)، والالتزام بالقوانين والتشريعات التي تحظر على رئيس مجلس الإدارة تولي مناصب تنفيذية أخرى إلى جانب عمله رئيساً للمجلس، بالإضافة إلى ضرورة تحقيق التوازن في هيكل مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين وبقية الأعضاء. و قدمت الدراسة مقترحات لدراسات لاحقة.

❖ أولاً. الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى محمود ؛ النعيم، فهد بن عبد الله. (2010). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، الطبعة الثانية، ص: 597.
2. الأسطة، عبد القادر محمد. (2016). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الأردن، عمان، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص: 14.
3. بن درويش، عدنان بن حيدر. (2007). حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة. مصر، اتحاد المصارف العربية، ص: 109.
4. الخطيب، محمد. (2008). تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 56.
5. سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. مصر، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، ص: 86-116.
6. عبد الفتاح، عز حسن. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS. الطبعة الأولى، الجزء الثالث، خوارزم العلمية للنشر، السعودية، جدة، ص: 560.
7. العريقي، منصور. (2011). الإدارة الاستراتيجية. جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الطبعة الثانية، ص: 158.
8. العساف، والوادي. (2011). منهجية الدراسة في العلوم الاجتماعية والإدارة. الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان.
9. عواد، يونس و الصرن، رعد و صقور، مجد. (2016). الإدارة الاستراتيجية. منشورات جامعة دمشق، كلية لاقتصاد، ص: 75.
10. الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر، استراتيجية قطاع الثقافة، مطبعة الريان، ص: 143.
11. محمد أبو النصر، مدحت. (2016). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، الطبعة الثانية، ص: 98.

❖ ثانياً. المقالات والأبحاث:

1. أبو علي خلف، زينب. (2017). دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي: بحث ميداني لعينة القيادات في أمانة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (9)، العدد (18)، ص: 247-275.
2. برودي، مفروق ؛ وعبد اللطيف، مصطفى. (2016). أثر خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة على الأداء المالي للشركة : دراسة تجريبية على الشركات المشكلة لمؤشر كاك 40 من 2010 إلى 2014. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد (9)، العدد (2)، ص: 690-721.
3. جلاب، إحسان دهنش. (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (3)، ص: 48.
4. جلاب، إحسان دهنش. (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)، ص: 26.
5. حمدان، علام. (2016). أثر استقلالية مجلس الإدارة في أداء الشركة: دليل من السعودية. مجلة الإدارة العامة، المجلد (56)، العدد (3).
6. حمدان، علام. (2016). العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء الشركة: دليل من البحرين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (3)، ص: 481-504.
7. خليصة، مجيلي ؛ عبد الناصر، رواجي. (2016). أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات -دراسة تطبيقية على بعض الشركات ذات الأسهم الجزائرية. معارف، المجلد (11)، العدد (21).

8. الدليمي، عمر ياسين ؛ الحديشي، وعد. (2018). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرها في الأداء المنظمي - دراسة لعينة من العاملين في المدينة السياحية في الحبانية. تنمية الرفادين، المجلد (37)، العدد (117).
9. رشيد، صالح ؛ الزيايدي، صباح. (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد(2).
10. شرقي، مهدي. (2015). مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة - حالة المنظمات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد(1)، ص: 142.
11. عارف، رمضان. (2017). أثر خصائص مجلس الإدارة في التنبؤ بالفشل المالي للشركات الصناعية المصرية. مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد (58)، العدد(1)، ص: 75-100.
12. عبد الحكيم مليحي، مجدي مليحي. (2013). أثر هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة على التحفظ المحاسبي في التقارير المالية: دليل من البيئة المصرية. جامعة طنطا، كلية التجارة والتمويل، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الأول، ص: 1-61.
13. مطر، محمد عطية ؛ النعيمات، زيد جميل. (2014). مدى استجابة مجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة الأردنية المتعثرة لمعالجة مخاطر الأزمة المالية وتداعياتها. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد(1)، ص: 18-44.
14. غريب، عادل ممدوح. (2016). أثر خصائص مجلس الإدارة والملكية المؤسسية في جودة المراجعة الخارجية في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة العامة، المجلد (56)، العدد(3).
15. راضي، جواد؛ قاسم، زهراء. (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد(25)، ص: 105-139.
16. كمال، قاسمي ؛ وسيلة، سعود. (2016). دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسية في المنظمات الاقتصادية دراسة حالة بنك البركة الإسلامي - البحرين. معارف، العدد(20)، المجلد (11)، ص: 236.
17. 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).
18. ميا، علي ؛ شيخ ديب، صلاح ؛ دغمان، لبنى. (2013). التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللاذقية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(35)، العدد(8)، ص: 202-203.
19. 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)، ص: 237.

❖ ثالثاً. رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. أبونجم، ميرنا. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات - دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
2. زهية، حموتة. (2016). أثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من المنظمات. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
3. زغمار، سلمى. (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فعالية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر وحدة المطاحن قالمه - مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
4. فوزية، مقراش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

5. مهدي، شرقي. (2005). عمل و دور مجالس الإدارة : حالة المؤسسات الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية .

❖ رابعاً. المنتديات والملتقيات العلمية:

1. بن سميّة، عزيزة ومريم، طيني. (2012). حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني. الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص:9.
2. سكاك، مراد و هباش، فارس. (2009). دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعياً في ظل الانفتاح الخارجي. بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول "الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس- سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص:5.
3. مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2011). تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول. المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ص: 61.
4. المنتدى العالمي لحوكمة الشركات. (2012). من يدير الشركة ؟ دليل اعداد التقارير حول حوكمة الشركات، الفصل الثاني: مجلس الإدارة ذو الأهمية، ص: 17.
5. نوري، بتول وسلمان، علي. (2011). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" المقام في جامعة سعد دحلب-البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص: 18-19.

❖ خامساً: القوانين والمراسيم واللوائح التنظيمية والتقارير:

1. القانون رقم (29) لعام 2011، قانون الشركات .
2. القانون رقم (2) ، لعام 2005، أحكام إنشاء المؤسسات والشركات والمنشآت العامة.
3. مجلس النقد والتسليف. (2009). دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية.
4. مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية. (2016). الدليل المصري لحوكمة الشركات. الإصدار الثالث.
5. هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. (2012). تقرير حوكمة الشركات الخاضعة لاشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. ص: 15.

Foreign References

❖ First. Books:

1. Business Dictionary, 2018, USA. <http://www.businessdictionary.com/definition/board-of-directors.html>.
2. David, Fred. (2011). Strategic management :concepts and cases. Pearson education Inc, USA, thirteenth edition, p:13.
3. De Wit, B., & Meyer, R. (2010). Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. 3rd Edition, Cengage Learning EMEA, Croatia, p:263.
4. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. , 7th edition , John Wiley & Sons Ltd, U K .

5. University of California.(2017). SMART Goals: A how to Guide. Performance appraisal planning 2016–2017,p:3.
6. Wheelen,Thomas L& Hunger, J. David. (2012). Strategic management and business policy: Toward gobal sustainability. USA,Prentice Hall,thirteenth edition,P:117.

❖ **Second. Articles And Research:**

1. Ahmed, A. S., & Duellman, S. (2013). Managerial overconfidence and accounting conservatism. *Journal of Accounting Research*, 51(1),pp:1–30.
2. Acar, A. Z., & Özşahin, M. (2018). The relationship among strategic orientations, organizational innovativeness, and business performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(01),pp:1850009_1–1850009_27.
3. Ahmed, K., & Henry, D. (2012). Accounting conservatism and voluntary corporate governance mechanisms by Australian firms. *Accounting & Finance*, 52(3),pp:631–662.
4. Al Mubarak, M., & Hamdan, A. (2016). The impact of corporate governance on market capitalization: evidence from Bahrain Bourse. *Corporate Ownership and Control Journal*, 13(3),pp:120–129.
5. Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4),pp:455–469.
6. Al-Zu'bi, H. A. (2014). The relationship between strategic orientation and competitive advantages. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 6(3), p:14.
7. Amba, S. M. (2013). Does CEO duality enhance firms business performance? Empirical evidence from Bahrain. *International Journal of Business and Social Science*, 4(6),p:88.
8. Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1),pp:147–157.
9. Balsmeier, B., Buchwald, A., & Stiebale, J. (2014). Outside directors on the board and innovative firm performance. *Research Policy*, 43(10),pp:1800–1815.
10. Bernile, G., Bhagwat, V., & Yonker, S. (2018). Board diversity, firm risk, and corporate policies. *Journal of Financial Economics*, 127(3),pp:588–612.
11. Bezemer, P. J., Maassen, G. F., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating the development of the internal and external service tasks of non-executive directors: the case of the netherlands (1997–2005). *Corporate Governance: An International Review*, 15(6),pp:1119–1129.
12. Cadogan, J. W. (2012). International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), p:340.

13. Cheluget, M., & Koech, C. J. (2018). The link between analysis dimension of strategic orientation and firm performance in small and medium enterprises in the hospitality industry in kenya:The moderating role of top manager's ownership status. *International Journal of Advances in Management and Economics*,7(4),pp: 22-23.
14. Chou, C., & Yang, K. P. (2011). The interaction effect of strategic orientations on new product performance in the high-tech industry: A nonlinear model. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(1),pp: 63-74.
15. Christensen, J., Kent, P., Routledge, J., & Stewart, J. (2015). Do corporate governance recommendations improve the performance and accountability of small listed companies?. *Accounting & Finance*, 55(1),pp:133-164.
16. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1),pp:20-47.
17. Davis, J. L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G., & Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2),pp:41-54.
18. Deshpandé, R., Grinstein, A., & Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23(3),pp: 629-643.
19. Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3),pp:369-381.
20. Frijns, B., Dodd, O., & Cimerova, H. (2016). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Journal of Corporate Finance*, (41), pp:521-541.
21. Gabaldon, P., Kanadli, S. B., & Bankewitz, M. (2018). How does job-related diversity affect boards' strategic participation? An information-processing approach. *Long Range Planning*,51(6),pp:937-952.
22. Gafoor, C. A., Mariappan, V., & Thyagarajan, S. (2018). Board characteristics and bank performance in India. *IIMB management review*, 30(2),pp:160-167.
23. Gambo, E. M. J., Bello, B. A., & Rimamshung, S. A. (2018). Effect of board size, board composition and board meetings on financial Performance of listed consumer goods in nigeria. *International Business Research*, 11(6),pp:1-10.
24. Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A Study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1),pp:3-15.

25. Ghorbaninia, Z., & Aligholi, M. (2016). Investigation of the influence of strategy orientation dimensions on performance of companies which are active in food industries in alborz province. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S1),pp:504-505.
26. Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic management journal*, 15(3),pp: 241-250.
27. Guest, P. M. (2009). The impact of board size on firm performance: Evidence from the UK. *The European Journal of Finance*, 15(4),pp:385-404.
28. Hendry, K., & Kiel, G. C. (2004). The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4),pp:5-7.
29. Hsu, S., Lin, S. W., Chen, W. P., & Huang, J. W. (2019). CEO Duality, Information Costs, and Firm Performance. *The North American Journal of Economics and Finance*, (101011),pp:1-36.
30. Huang, Y. S., & Wang, C. J. (2015). Corporate governance and risk-taking of Chinese firms: The role of board size. *International Review of Economics & Finance*, 37,pp:96-113.
31. Hussain, J., Ismail, K., & Akhtar, C. S. (2015). Market orientation and organizational performance: case of Pakistani SMEs. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5),pp:1-6.
32. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4),pp:305-360.
33. Jensen, M. C., & SmC. W ith,. (1985). Stockholder, manager, and creditor interests: Applications of agency theory. *Theory of the Firm (Book)*, Harvard University Press,1(1),pp:1-46.
34. Kim,N., Im,S.,and Slater,S.F.(2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management* ,30(1),p:141.
35. Lee, S. M., Lim, S. B., & Pathak, R. D. (2011). Culture and entrepreneurial orientation: a multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1),pp:1-15.
36. Miglani, S., Ahmed, K., & Henry, D. (2015). Voluntary corporate governance structure and financial distress: evidence from Australia. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 11(1),pp:18-30.
37. Moussa, S., RACHDI, H., & Ammeri, A. (2013). Governance, managers' entrenchment and performance: Evidence in French firms listed in SBF 120. *International Journal of Business and Social Research*, 3(2), p:35.
38. Mungai, E. N., & Ogot, M. (2012). Gender, culture and entrepreneurship in Kenya. *International Business Research*, 5(5),pp:175-183.
39. Muth, M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1),pp:5-28.

40. Ozcan, I. S. I. K., & Ince, A. R. (2016). Board size, board composition and performance: An investigation on Turkish banks. *International Business Research*, 9(2),p:74.
41. Pearce, J. A., & Patel, P. C. (2017). Board of director efficacy and firm performance variability. *Long Range Planning*, 51(6),pp:911–926.
42. Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of management studies*, 29(4),pp:411–438.
43. Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3),pp:292–306.
44. Rahmawati, A., Moeljadi, M., Djumahir, D., & Sumiati, S. (2018). How do agency theory, stewardship theory and intellectual capital as a solution for agency conflict?. *Journal of Management Research*, 10(2),pp:94–111.
45. Rostami, V., & Salehi, M. (2011). Necessity for reengineering the qualitative characteristics of financial reporting arrangement in the reduction of information asymmetry: An evidence of Iran. *African Journal of Business Management*, 5(8),pp:3274–3288.
46. Sakawa, H., & Watanabel, N. (2018). Board structures and performance in the banking industry: Evidence from Japan. *International Review of Economics & Finance*, 56, 308–320.
47. Saltaji, I. M. (2013). Corporate governance and agency theory how to control agency costs. *Internal Auditing & Risk Management*, 8(4),pp:47–60.
48. Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), P:574.
49. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of financial economics*, 25(1),pp:123–139.
50. Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis*, 55, pp:60–79.
51. Tarus K., & Aime, D., F. (2014). Board demographic diversity, firm performance and strategic change. *Management Research Review*, 37(12),pp:1110–1136.
52. 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*, 207,pp:709–719.
53. Tulung, J. E., & Ramdani, D. (2018). Independence, size and performance of the board: An emerging market research. *Corporate Ownership & Control*, 15(2),pp:201–208.

54. Tuwey, J. K., & Tarus, D. K. (2016). Does CEO power moderate the relationship between board leadership and strategy involvement in private firms? Evidence from Kenya. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 16(5),p:917.
55. Vo, T. N. T. (2010). To be or not to be both CEO and Board Chair. *Brooklyn Law Review*, 76(1),p:127.
56. Yang, T., & Zhao, S. (2014). CEO duality and firm performance: Evidence from an exogenous shock to the competitive environment. *Journal of Banking & Finance*, 49,pp:534-552.
57. Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A Review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), p:302.

❖ Third. Forums And Scientific Conferences:

1. Block, D., & Gerstner, A. M. (2016). One-tier vs. two-tier board structure: A comparison between the United States and Germany. Global Research Seminar, University of Pennsylvania, USA, pp:19-20.
2. McColgan, P. (2001). Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective. *Department of Accounting and Finance Working Paper*, 6, 0203, pp:1-76.
3. Yang, Q., Xue, Y., & Yurtoglu, B. B. (2007). Does the Strategic Role and the Control Role of the Board of Directors Exist in Chinese Listed Companies?. The Paper is sponsored by the Social Science of Educational Minister project, . Institute for Financial Studies, Fudan University, Shanghai, China.

❖ Fourth. Master's And Doctoral Dissertations:

1. De Moor, C. (2014). Board effectiveness: one-tier versus two-tier boards. PhD thesis, University of Ghent, Belgium, pp:9-10.
2. Isoherranen, V. (2012). Strategy Analysis frameworks for strategy orientation and focus. Academic dissertation, University of Oulu, Finland, Faculty of Technology, p:49.
3. Sayed Saeedy, M. (2013). Corporate governance and agency theory- a problem or solution to the problem. France, master thesis, Toulouse university1 capitol, pp:12-16.



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

السادة أعضاء مجالس الإدارة في الهيئات / المؤسسات / الشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة المحترمين

بعد التحية والسلام:

يقوم الباحث علي رستم بإعداد بحث ميداني كأحد متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان :

دور مجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي (دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية)

ويتطلع الباحث إلى مساهمتكم في تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل شفافية وموضوعية .
علماً أنّ المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض الدراسة العلمي فقط .

شاكرين حسن تعاونكم

إشراف
أ.م.د. مجد صقور

الباحث
علي رستم

ملحوظة :

للاستفسار عن أي معلومة في الاستبانة يرجى الاتصال بالباحث على الرقم / 0956000067 /

أو البريد الإلكتروني : alirestom81@gmail.com

أولاً: المتغيرات الديمغرافية

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

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

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: مجالس الإدارة

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

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
أ	حجم مجلس الإدارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يحتوي مجلس الإدارة على عدد أعضاء كافٍ ومناسب لإدارة المنظمة وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.				
2	يسمح عدد أعضاء مجلس الإدارة بتقسيم المجلس إلى لجان مختصة لمراقبة ومتابعة أعمال إدارة المنظمة.				
3	يسمح حجم مجلس الإدارة لجميع الأعضاء إبداء آرائهم في القضايا المطروحة في كل اجتماع.				
4	يسمح حجم مجلس الإدارة بإثراء البرامج الاستراتيجية التي تطرحها إدارة المنظمة وتسعى إلى تنفيذها مستقبلاً.				

5	إن عدد أعضاء مجلس الإدارة يوفر الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لعمل المنظمة.				
ب	استقلالية مجلس الإدارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء يحملون صفة وظيفية في المنظمة.				
2	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء لهم صلة قرابة (حتى الدرجة الرابعة) مع أي مدير تنفيذي أو مع أي عضو من أعضاء المجلس.				
3	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء قد عملوا كمديرين تنفيذيين في المنظمة خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشيحهم لعضوية المجلس.				
4	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء لهم علاقة تعاقدية أو تجارية مع المنظمة.				
5	يوجد في مجلس الإدارة أعضاء يحصلون على توزيعات أرباح يتقاضونها بصفتهم مساهمين.				
ج	ازدواجية دور المدير التنفيذي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تسمح ازدواجية دور المدير التنفيذي بالهيمنة على قرارات المنظمة.				
2	تساعد ازدواجية دور المدير التنفيذي على تركيز السلطة والمعلومات في يد المدير التنفيذي.				
3	تساعد ازدواجية دور المدير التنفيذي على السرعة في اتخاذ القرار.				
4	إن ازدواجية دور المدير التنفيذي توفر من تكاليف الحصول على المعلومات.				
د	هيكل مجلس الإدارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	هناك توازن في هيكل المجلس بين الأعضاء التنفيذيين العاملين في المنظمة وبقية الأعضاء.				
2	يعتبر مجلس الإدارة أحادي الهيكل يضم في أغلبيته أعضاء تنفيذيين.				
3	يسمح هيكل مجلس الإدارة للأعضاء التنفيذيين بالسيطرة على اتخاذ القرارات.				
4	يوفر هيكل مجلس الإدارة قوة رقابية وإشرافية فعالة تقيّد السلوك النفعي لإدارة المنظمة.				
5	هناك تمثيل نقابي وعمالي فعال ضمن هيكل مجلس الإدارة.				

الخور الثاني : التوجه الاستراتيجي

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

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
هـ	التوجه نحو السوق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي في المنظمة لدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيتها.				
2	من أساسيات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة السعي لتحقيق رضا العميل من خلال تحسين جودة الخدمة أو المنتج.				
3	إنَّ فلسفة عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي تقوم على تحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.				
4	تقوم فلسفة عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي على تحقيق التكامل بين كافة مفاصل العمل في المنظمة.				
و	التوجه الريادي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة العمل الابتكاري.				
2	من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة توفير بيئة الإبداع والتطوير.				
3	إن فلسفة الريادة المتبعة من قبل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة تساعد على اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين.				
4	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي في المنظمة للاستثمار في المشاريع ذات الخطورة العالية نظراً لارتفاع عائديتها.				
ي	التوجه نحو التكنولوجيا	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة				

					للعلماء من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية في هذا المجال.	
					يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي لتوفير قواعد بيانات تعتمد على برمجيات متطورة لتنفيذ الأعمال وخدمة العملاء.	2
					يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي لتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات العالمية.	3
					يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي للاستثمار في مجال البحوث والتطوير لمواكبة التطورات التكنولوجية.	4

هل لديك مآود إضافته:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث

علي رستم

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. علي الخضر	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
2	أ.د. رعد الصرن	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
3	أ.د. بسام التزه	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
4	أ.د. تيسير زاهر	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
5	أ.م.د. فداء ناصر	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
6	د. سوزان عبيدو	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد

الملحق رقم (3)

القانون 2 لعام 2005

أحكام إنشاء المؤسسات والشركات والمنشآت العامة

المادة /7/

- أ - يسمى بمرسوم رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة من غير العاملين فيها في ضوء مؤهلات يتمتع بها ويحدد فيه أجره.
- ب - يعين المدير العام للمؤسسة العامة بمرسوم يحدد فيه أجره وتعويضاته ويكون عضواً في مجلس الإدارة ومسؤولاً أمام المجلس وأمام الوزير.
- ج - يعين معاون المدير العام والمديرون في المؤسسة العامة بقرار من الوزير بناء على اقتراح المدير العام ضمن الشروط المنصوص عليها في القوانين والأنظمة النافذة.
- د- 1 - يتألف مجلس إدارة المؤسسة العامة من تسعة أعضاء بمن فيهم الرئيس على النحو الآتي:

رئيس مجلس الإدارة	رئيساً
المدير العام	عضواً ونائباً للرئيس
معاون مدير عام	عضواً
أحد المديرين في المؤسسة يسميه الوزير.	عضواً
ثلاثة من غير العاملين في المؤسسة يسميهم الوزير. اثنان منهم على الأقل من العاملين في الدولة.	أعضاء
ممثلين عن العمال من الفئة الأولى أو الثانية (في حال عدم توفر الفئة الأولى) من ذوي الكفاءة يسميها المكتب التنفيذي للاتحاد العام لنقابات العمال.	عضوين
ممثل عن التنظيم الفلاحي يسميه المكتب التنفيذي للاتحاد العام للفلاحين وذلك بالنسبة للمؤسسات التي لها علاقة بالقطاع الزراعي، ويكتفى بعضوين من غير العاملين في المؤسسة أحدهما من العاملين في الدولة عند وجود ممثل عن التنظيم الفلاحي.	عضواً

- د-2- يجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل في الشهر، وله أن يجتمع - عند الضرورة - بدعوة من رئيسه أو بطلب من غالبية أعضائه.
- د-3- يدعى لحضور اجتماعات مجلس الإدارة مدير عام الشركة العامة أو المنشأة العامة المرتبطة بالمؤسسة عند بحث الأمور المتعلقة بشركته أو منشأته وذلك دون أن يكون له حق التصويت.
- د-4- لا تعتبر اجتماعات مجلس الإدارة قانونية إلا بحضور غالبية أعضائه من بينهم الرئيس وفي حال غيابه ينوب عنه في رئاسة المجلس نائب رئيس مجلس الإدارة .
- د-5- تتخذ قرارات مجلس الإدارة بأغلبية الأصوات وفي حال تساوي الأصوات يرجح جانب رئيس مجلس الإدارة وذلك باستثناء مانصت عليه المادة (11) من هذا القانون حيث يشترط فيها أغلبية ثلثي الاعضاء.

المادة /10/

مجلس الإدارة هو السلطة المختصة برسم السياسة التي تسير عليها المؤسسة العامة لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله ويتمتع بالصلاحيات في إدارة المؤسسة وتسيير أعمالها ويعتبر مسؤولاً مسؤولاً كاملاً عن إقرار الخطط وحسن تنفيذها والإدارة الاقتصادية للمؤسسة وتحقيق الربحية الاقتصادية لها وفق سياسة الدولة وخططها العامة وأحكام هذا القانون وقانون التجارة السوري وبصورة خاصة عن حسن تنفيذ خطط الإنتاج والاستثمار والتصدير والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق ربحية مناسبة لرأس المال المستثمر ويتولى:

1- وضع مشاريع المبادئ الأساسية والأنظمة المنصوص عليها في المادتين (8 و9) من هذا القانون ورفعها للجهات المختصة لإصدارها.

2- وضع المعايير ومعدلات الأداء بالنسبة للمؤسسة العامة والشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها.

3- رسم سياسات وأهداف الإنتاج والتصدير والتسويق والاستثمار والعمالة والربحية والأسعار ومتابعة الشركات العامة والمنشآت العامة في تحقيقها للأهداف التي تقررها الدولة بهذا الشأن.

4- وضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية التي تكفل تطوير الإنتاج وأحكام الرقابة على جودته وحسن استخدام الموارد المتاحة استخداماً اقتصادياً سليماً وكل ما من شأنه زيادة وكفاءة الإنتاج وذلك بالنسبة للمؤسسة العامة والشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها.

5- إقرار الخطة السنوية للشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها وتتضمن هذه الخطة مايلي:

أ - الخطة الاستثمارية

ب- الخطة الإنتاجية

ج- الخطة التجارية

د- خطة اليد العاملة

هـ- خطة التكاليف الربحية

و- الموازنة التقديرية

6- التنسيق بين الشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها، والعمل على حل ما ينشأ بينها من خلافات.

7- دراسة التقارير ربع السنوية والسنوية وغيرها التي يتقدم بها المدير العام للمؤسسة العامة أو الشركة العامة أو المنشأة العامة إلى المجلس حول تنفيذ خطط المؤسسة العامة والشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها وعن مركزها المالي واتخاذ مايلزم بهذا الشأن.

8- دراسة كل ما يرى الوزير أو رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام أو ممثلو التنظيم النقابي في مجلس الإدارة عرضه من القضايا التي تتعلق بنشاط المؤسسة العامة وشركاتها العامة ومنشآتها العامة.

9- يحق لمجلس الإدارة دعوة من يراه مناسباً لحضور جلساته دون أن يكون له حق التصويت.

المادة /11/

ينعقد مجلس إدارة المؤسسة العامة برئاسة الوزير في الحالات الآتية:

- 1- إقرار الخطة السنوية للمؤسسة العامة وإقرار الخطة السنوية الموحدة للمؤسسة العامة وشركاتها العامة ومنشآتها العامة ضمن إطار الخطة الخمسية للدولة دون الأخلال بالصلاحيات الممنوحة لهيئة تخطيط الدولة بمقتضى القوانين والأنظمة النافذة.
تعد وتناقش الخطط السنوية للمؤسسة العامة أو الشركة العامة أو المنشأة العامة في ضوء تقارير مؤشرات تقويم الأداء السنوي.
- 2- أ - إقرار الميزانية الختامية السنوية وحساب الأرباح والخسائر للمؤسسة العامة والشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها وتقويم أدائها وأبراء ذمة أعضاء مجالس إدارتها ولجانها الإدارية ويعتبر مجلس الإدارة في هذه الحالة بمثابة الهيئة العامة للمساهمين بالمعنى المقصود في قانون التجارة السوري على أن ينضم إليه مندوب عن الجهاز المركزي للرقابة المالية وتطبق فيما يتعلق بمسؤولية أعضاء مجالس الإدارة واللجان الإدارية الأحكام المنصوص عليها في قانون التجارة السوري وذلك في كل ما لم يرد عليه نص في هذا القانون.
ويتم أبراء ذمة كل من مجلس إدارة المؤسسة واللجنة الإدارية للشركة العامة أو المنشأة العامة أو عدم أبراء ذمتهم - حسب الحال - بعد الإطلاع على قرارات القبول الصادرة عن الجهاز المركزي للرقابة المالية وتقارير مؤشرات تقويم أداء السنوي خلال مدة لاتزيد عن ثلاث سنوات من تاريخ إصدار قرار القبول العائد للسنة المالية المعنية.
- ب- تطبق الأسس والأحكام المحددة في الفقرة (أ) من هذه المادة على الشركات العامة والمنشآت العامة التي تتبع الوزير مباشرة عند إقرار الميزانية الختامية وحساب الأرباح والخسائر وأبراء أو عدم أبراء ذمة لجانها الإدارية وذلك باجتماع للجنة الإدارية يعقد برئاسة الوزير المختص على أن ينضم إليه مندوب عن الجهاز المركزي للرقابة المالية.
- 3- اقتراح زيادة رأس مال المؤسسة العامة والشركات العامة والمنشآت العامة التابعة لها وانقصه ويتم إقرار الزيادة أو النقصان بقرار من المجلس الأعلى للتخطيط.
- 4- إنشاء وحدات اقتصادية ودمجها وتجزئتها وإلغاؤها.
- 5- اقتراح المساهمة في رؤوس أموال المؤسسات والشركات العامة ويصدر قرار الموافقة عن رئيس مجلس الوزراء في ضوء دراسة تعدها وزارة المالية لهذه الغاية.

الملحق رقم (4)

المرسوم التشريعي 29 لعام 2011 قانون الشركات

المادة /139/

مجلس الإدارة:

- 1/ يتولى إدارة الشركة المساهمة المغفلة مجلس ادارة لا يقل عدد أعضائه عن ثلاثة في الشركة المساهمة المغفلة الخاصة وعن خمسة في الشركة المساهمة المغفلة العامة وفي جميع الأحوال يجب ألا يزيد على ثلاثة عشر وفقا لما يحدده النظام الأساسي للشركة بهذا الخصوص ويتم انتخاب أعضاء المجلس من قبل الهيئة العامة للشركة ويجوز أن يكون العضو شخصا اعتباريا يمثل شخص طبيعي أو أكثر يسميه لهذا الغرض.
- 2/ يجوز أن ينص النظام الأساسي للشركة على انتخاب عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير المساهمين على ألا تتجاوز نسبتهم ثلث عدد أعضاء المجلس.
- 3/ يجوز أن يتولى رئيس مجلس الإدارة أو نائبه وظيفة مدير عام في الشركة المساهمة المغفلة الخاصة.
- 4/ يحق للشخص الاعتباري الذي قام بتسمية مثله في مجلس الإدارة تغيير مثله بموجب كتاب صادر عنه ولا يعتبر هذا التغيير ساريا بحق الشركة أو بحق الغير إلا بعد شهره في السجل.
- 5/ مدة ولاية المجلس أربع سنوات ما لم يحدد النظام الأساسي مدة أقل.
- 6/ على مجلس الادارة أن يدعو الهيئة العامة للشركة للاجتماع خلال التسعين يوما الأخيرة من مدة ولايته لتنتخب مجلس إدارة يحل محله على أن يستمر في عمله إلى أن ينتخب مجلس الإدارة الجديد وإذا تأخر انتخابه لأي سبب من الأسباب يشترط في ذلك ألا تزيد مدة التأخير في أي حالة من الحالات على تسعين يوما من تاريخ انتهاء مدة المجلس القائم.
- 7/ يجوز إعادة انتخاب الأعضاء المنتهية مدة ولايتهم.
- 8/ يجب على الشخص المنتخب لعضوية مجلس إدارة الشركة المساهمة المغفلة الذي كان غائبا عند انتخابه أن يعلن عن قبوله بتلك العضوية أو رفضها خلال عشرة أيام من تاريخ تبليغه نتيجة الانتخاب ويعتبر سكوته قبولا منه بالعضوية.

المادة /147/

المديرون التنفيذيون ورؤسهم:

- 1/ يجوز لمجلس الادارة ان يعين عندما يرى ذلك مناسبا مديرا تنفيذيا أو أكثر ورئيسا لمديري الشركة التنفيذيين يكون له أو لهم حق التوقيع عن

الشركة مجتمعين أو منفردين حسبما يفوضهم بذلك مجلس الادارة ومجلس الادارة الحق بعزل اي منهم بقرار يصدر عنه.

2/ يحدد مجلس الادارة تعويضات المديرين التنفيذيين ورئيس المديرين التنفيذيين.

3/ لا يجوز للمدير التنفيذي أو رئيس المديرين التنفيذيين ان يكون مديرا أو موظفا في شركة اخرى.

4/ خلافا لاي نص قانوني نافذ لا يجوز ان يقوم اي عضو في مجلس الادارة بوظيفة مدير تنفيذي أو رئيس المديرين التنفيذيين أو تولي اي وظيفة

ذات اجر أو تعويض في الشركة المساهمة المغفلة العامة.



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الرقم: ٩٤٩/٥٧

إلى وزارة الاتصالات والتقانة

يرجى السماح لطالب الماجستير علي فارس رستم المسجل في كلية الاقتصاد
بتوزيع الاستبيان ودراسة ميدانية في مجالس الإدارات التابعة لوزارة الاتصالات
لزوم البحث الذي يعده بعنوان " دور مجالس الإدارة في التوجه الاستراتيجي/
دراسة ميدانية "، وذلك بإشراف السيد الدكتور مجد صقور.

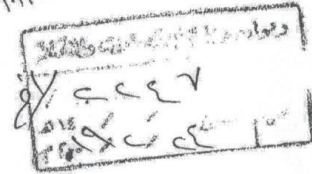
شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا



٢٠١٩ ٢٠١٩ ١٥ ١٥ ١٤٤٠



٢٠١٩ ٢٠١٩ ١٥ ١٥ ١٤٤٠

يُعمّر ويطلب تقديم المساعدة له

٢٠١٩ ٢٠١٩ ١٥ ١٥ ١٤٤٠

الملحق رقم (6)

الرقم : ٩١/١٠٢٨
التاريخ :

٢٥ شباط ٢٠١٩



الجمهورية العربية السورية
وزارة الاتصالات والتقانة

مديرية الموارد البشرية

الموضوع :

الهيئة النازمة للاتصالات والبريد
الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية
الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة
المؤسسة السورية للبريد
الهيئة العامة للاستشارات عن بعد
الشركة السورية للاتصالات

لرفق ربطاً كتاب جامعة دمشق رقم ٩٢٩/ص تاريخ ٢٠١٩/٢/٢٠، المتضمن السماح لطالب الماجستير
السيد علي فارس رستم بتوزيع الاستبيان والدراسة الميدانية في مجالس الإدارات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة لزوم
بحثه .
يرجى الاطلاع وتقديم المساعدة اللازمة وفق القوانين والأنظمة النافذة.
هــ

معاون وزير الاتصالات والتقانة

الدكتور محمد مازن الحايري

صورة إلى :

مكتبي السيدين معاوني السيد الوزير - م. الموارد البشرية

د. هادي حيدر
السيد حيدر

٩١٠٢٠٥

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty Of Economics
Business Administration Department



The Role Of Boards Of Directors In Strategic Orientation

(A Field Study In The Ministry Of Communications And Technology
In Syria)

A Study Prepared For A Master's Degree In Business Administration

Prepared by
Ali Fares Restom

Supervision of
A.Proof. Majd Sakour

Academic year: $\frac{2018 - 2019 \text{ A. D}}{1440 - 1441 \text{ A. H}}$

ABSTRACT

The Board of Directors is the upper authority that governs and manages the organization and determines its strategic orientations with its components, such as formulating a vision , preparing a message and setting goals and shaping public policies to achieve those goals in a unsteady competitive fast changing environment, and due to the importance of the role played by the Board in leadership, orientation and censorship, as it is responsible for determining the strategic orientations of the organization, this study aims at shedding light on the role of the boards and defining their impact on the strategic orientation, in the bodies, institutions and companies of the Ministry of Communications and Technology during the period from 2018 to 2019. The practical importance of this study is achieved by providing practical and statistical evidence of this role. In order to achieve the objective of the study, a questionnaire was designed according to the five-dimensional Likert scale, consisting of two parts, the first one includes the demographic variables, while the second includes 31 terms distributed on two main axes, the first is the independent variable, the board of directors with its sub-axes "board's size, board's independence, duality of the role of the executive director, the structure of the council" , while the second main axe includes dependent variable, strategic orientation with its sub-axes "market orientation, Entrepreneurial orientation, technology orientation". The analytical descriptive approach was used, and the data were analyzed using the statistical program SPSS v.21, and the appropriate statistical methods. The study found that the Boards of Directors have a limited role in the bodies, institutions and companies of the Ministry of Communications and Technology, but the strategic orientation of these bodies, institutions and companies is at good level. In addition to the absence of a incorporeal effect of the councils on the strategic direction of the bodies, institutions and companies that are under study, where the independence of the Board of Directors, the structure of the Board of Directors and the

duality of the role of the Executive Director haven't any incorporeal effect on the strategic orientation, while the Board of Directors size had a positive incorporeal effect on strategic orientation. Based on the results reached, It was suggested that the role of the boards should be activated through the formation of main committees, such as (Review Committee, Remuneration and Nomination Committee, Executive Committee), also It was suggested abiding by the laws and legislations that prohibit the Chairman of the Board from taking over other executive positions besides his duties as Chairman of the Board, and the need to balance the structure of the Board of Directors between the Executive Members and the rest of the members. The study presented proposals for subsequent studies.

Keywords: Board Size, Board Independence, Dual Role Of Executive Director, Board Structure, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Technology Orientation.