مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي "دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية"
اسم الكاتب: علي فارس رستم، مجد ونوس صقور
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6112
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:10 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 40- 3- 2024 : 59- 79

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 40 - 3- 2024 : 59- 79

أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي
"دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية"

علي فارس رستم[1] ، مجد ونوس صقور[2]

1. طالب دكتوراه– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق
ali.restom@damascusuniversity.edu.sy
2. أستاذ في كلية الاقتصاد– جامعة دمشق.
majdsakor@damadcusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدفت الدّراسة إلى قياس أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي في وزارة الاتصالات والتقانة خلال فترة زمنية امتدت لعام 2022م، ولتحقيق هدف الدّراسة صُممت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي مُكوَّنة من قسمين يشمل الأول المتغيرات الديموغرافية، بينما يتضمن الثاني محورين رئيسيين، الأول المتغير المستقل ازدواجية دور المدير التنفيذي، ويتضمن المحور الثاني المتغير التابع التوجه الريادي، وزعت الاستبانة على أعضاء مجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة والبالغ عددهم /59/ استرد منها /50/ استبانة وجميعها صالحة للتحليل، وبالتالي يكون حجم عينة الدّراسة هو /50/ مبحوثاً، وتشكل 85% من حجم مجتمع الدّراسة وهي نسبة عالية جداً. تَمَّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وحُللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والأساليب الإحصائية المناسبة. وخلصت الدّراسة إلى وجود أثر معنوي سالب لازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي، بالإضافة إلى أن درجة توفر التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة متوسطة. وبناءً على النتائج التي تَمَّ التوصل إليها اقترحت الدّراسة ضرورة الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تحظر على رئيس مجلس الإدارة تولى مناصب تنفيذية أخرى إلى جانب عمله رئيساً للمجلس، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالتوجه الريادي لتحقيق التفوق والريادة على المنافسين.

الكلمات المفتاحية: ازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه الريادي.

تاريخ الايداع: 2023/6/21
تاريخ النشر: 2023/7/12



حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب **CC BY-NC-SA**

The Effect Of Chief Executive Officer Duality In Entrepreneurial Orientation

"A Field Study in the Ministry of Communications and Technology in Syria"

Ali faris Restom [1], Majd wnus Sackour[2]

1. PhD student in the - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Damascus University ali.restom@damascusuniversity.edu.sy
2. Professor - Department of Business Administration - Faculty of Economics- Damascus University majdsakor@damadcusuniversity.edu.sy

Received: 21/6/2023
Accepted: 12/7/2023

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

Abstract:

The study aimed to measure the impact of the executive director's dual role on the entrepreneurial orientation in the Ministry of Communications and Technology over a period of one year. To achieve the aim of the study, a questionnaire was designed according to a five-point Likert scale consisting of: There are two sections, the first includes demographic variables, while the second includes two main axes, the first is the independent variable, the duplication of the role of the executive director, and the second axis includes the dependent variable, the entrepreneurial orientation, The questionnaire was distributed to the members of the boards of directors in the bodies, institutions and companies affiliated with the Ministry of Communications and Technology, who numbered /59/, but the number of retrieved questionnaires reached /50/,A questionnaire, all of which are valid for analysis, so the size of the study sample is /50/ respondents, and it constitutes 85% of the study population, which is a very high percentage. The analytical descriptive approach was relied upon, and the data were analyzed using the statistical program (SPSS) and appropriate statistical methods. The study concluded that there is a significant negative impact of the dual role of the executive director in the entrepreneurial orientation, in addition to that degree availability of the entrepreneurial orientation in the organizations under study is medium. Based on the results reached, the study suggested the necessity of adhering to the laws and legislations that prohibit the chairman of the board of directors from assuming other executive positions in addition to his work as chairman of the board. In addition to the need to increase attention to the entrepreneurial orientation to achieve superiority and leadership over competitors.

Keywords: CEO Duality, Entrepreneurial Orientation.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة Introduction:

في بيئة تنافسية تزداد اتساعاً وتعقيداً مع تزايد المتغيرات البيئية باتت المنظمات المعاصرة تعاني حالة عدم الاستقرار، وتواجه مشكلة تَمَيُّزِها بيئياً، مما ألزم العديد من المنظمات على إعادة النظر في خياراتها الاستراتيجية، والعمل على رسم استراتيجية واضحة تجعلها قائدة للسوق ورائدة له عن طريق تنشيط العمل الإبداعي مع التركيز على الابتكار بالإضافة إلى تحمل المخاطر التي تمكنها من الولوج إلى عالم الأعمال المتميزة، وهذا يتطلب وجود قيادات إدارية قادرة على اتباع طرائق متميزة وحلول سريعة تتوافق مع التفكير البناء في رسم هذا التوجه الريادي الذي يقع على عاتق الإدارة العليا ممثلةً بمجلس الإدارة الذي يُعَدُّ الهيئة العليا التي تحكم المنظمة، وتُحدد توجهاتها الاستراتيجية من خلال العمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التنفيذية التي تدير أعمال المنظمة. ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه كلاً من المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة في إدارة شؤون المنظمة وتحديد توجهاتها الريادية لتكون قادرة على اختيار المجالات المناسبة التي تستطيع من خلالها التفوق والتميز، وتباين وجهات النظر حول شغل المنصبين من قبل شخص واحد جاءت هذه الدراسة لبحث أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي.

1. الدّراسات السابقة Previous Studies:

تباينت الدّراسات السّابقة حول أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في إدارة شؤون المنظمة وتحديد توجهاتها الريادية، ويمكن حصر هذا التباين بوجهتي نظر:

- **الأولى: ترى بأن ازدواجية دور المدير التنفيذي لها أثر سلبي في إدارة شؤون المنظمة وتحديد توجهاتها الريادية.**

تبنّت العديد من الدراسات هذا الرأي، حيث خلصت دراسة (Mubeen *et al.*, 2021) التي أجراها على 417 شركة صينية في قطاع التصنيع خلال فترة زمنية تمتد من عام 2012 حتى عام 2017 إلى وجود علاقة سلبية كبيرة بين ازدواجية دور المدير التنفيذي وأداء الشركة، وهذه العلاقة تتأثر بكل من حجم الشركة (صغيرة، كبيرة) ومسؤوليتها الاجتماعية، وبالتالي هناك أثر سلبي لازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي. وفي نفس السياق خلصت دراسة (Bui *et al.*, 2020) لعينة مكونة من 114 مدير تنفيذي موزعين بين أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2010 حتى عام 2012 إلى وجود تأثير سلبي لازدواجية دور المدير التنفيذي على مستوى ريادة الأعمال في الشركات الفيتنامية. كذلك أكدت دراسة (Nazar, 2016) لعينة مكونة من 128 شركة غير مالية مدرجة في سريلانكا للسنة المالية المنتهية لعام 2013 على جود علاقة سلبية بين ازدواجية دور المدير التنفيذي وأداء الشركة، وهذا الأمر ينعكس سلباً على توجهاتها الريادية.

- **الثانية: ترى بأن ازدواجية دور المدير التنفيذي لها أثر إيجابي في إدارة شؤون المنظمة وتحديد توجهاتها الريادية.**

ذهب مؤيدو هذا الرأي إلى أن ازدواجية دور المدير التنفيذي تعطي المدير سرعة في الحصول على المعلومات، ومن ثم السرعة في اتخاذ القرارات الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة، وبالتالي توجهاتها الريادية. وهذا ما أكدته دراسة (Yang& Zhao, 2014) لعينة مكونة من 1926 شركة خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 1979حتى عام 1998، والتي استنتجت بأن الشركات التي يكون فيها ازدواجية دور المدير التنفيذي تتفوق بالأداء على الشركات التي لا يكون فيها ازدواجية بنسبة 3-4 ٪ عندما تتغير بيئاتها

التنافسية، وفرق الأداء يكون أكبر لصالح الشركات ذات تكاليف المعلومات الأعلى، كما تؤكد الدّراسة على فوائد ازدواجية دور المدير التنفيذي في توفير تكاليف المعلومات واتخاذ قرارات سريعة، وبالتالي فإن ازدواجية دور المدير التنفيذي لها تأثير إيجابي على أداء الشركة. وفي نفس السياق ذهبت دراسة (Goel & Jong, 2017) لعينة مكونة من 377 شركة خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 1994 حتى عام 2015 إلى أن الشركات التي يكون فيها ازدواجية دور المدير التنفيذي تميل إلى تحمل المزيد من المخاطر، وهذه المخاطر تؤدي إلى مستويات أعلى من الابتكار، وبدوره الابتكار يؤدي إلى مستويات أعلى من أداء الشركة الأمر الذي ينعكس إيجاباً على التوجه الريادي. وكذلك الأمر أشارت دراسة (Klotzle *et al.*, 2011) إلى وجود علاقة إيجابية بين ازدواجية دور المدير التنفيذي وجميع مؤشرات الأداء للشركة.

وتجدر الإشارة لدى مراجعة الدراسات السابقة أن الأدبيات العربية لم تتطرق إلى موضوع ازدواجية دور المدير التنفيذي والآثار المترتبة على ذلك، رغم عملية البحث الذي استغرقت أشهر لم يتم العثور على أي دراسة عربية تناولت هذا الموضوع (على حد علم الباحث).

ما يميز الدّراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتجلى في النقاط الآتية:

1. تعتبر أول دراسة عربية تناولت موضوع ازدواجية دور المدير التنفيذي وبالتالي ستضيف للأدبيات العربية قيمة علميّة مفيدة.
2. تبحث الدّراسة الحالية عناصر معينة للتوجه الريادي متمثلة بأبعاده الثلاثة (التوجه الإبداعي، التوجه الاستباقي، تحمل المخاطرة). دون غيرها، وذلك للوصول إلى نتائج محددة، في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت بعض من هذه المتغيرات الفرعية.
3. تختلف الدّراسة الحالية عن سابقاتها بحدودها الزمانية والمكانية وطبيعة المنظمات التي أجريت فيها الدّراسة الميدانية، فضلاً عن عوامل أخرى كاختلاف العينة، والمنهجية المستخدمة.

2. مشكلة الدّراسة Study Problem:

تشير ازدواجية دور المدير التنفيذي(CEO duality) إلى وجود شخص واحد يشغل منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة في آن واحد بالمنظمة. إذ تباينت وجهات النظر حول هذه الازدواجية، وهذا التباين يستند إلى نظريتين في الفكر الإداري، الأولى؛ نظرية الوكالة التي ترى أن ازدواجية دور المدير التنفيذي تضعف قدرة مجلس الإدارة على ممارسة دوره الرقابي والإشرافي على الإدارة التنفيذية مما يزيد من تكلفة الوكالة (Gafoor *et al.*, 2018:162). إضافة إلى ذلك، ذهب المؤيدون لنظرية الوكالة (النجاح؛ بسيوني، 2022)، (Bui *et al*., 2020) إلى أن الجمع ما بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة سيجعل المنظمة تحت إدارة شخص واحد، مما يؤدي إلى زيادة الصلاحيات الممنوحة للمدير التنفيذي وفرض سيطرته على مجلس الإدارة، ومن ثم السيطرة على المعلومات عن أنشطة المنظمة مما تزيد معه احتمالات القيام بممارسات انتهازية، والتي من شأنها التأثير سلباً على التوجه الريادي للمنظمة. وعلى النقيض من ذلك ترى النظرية الثانية التي هي نظرية الإشراف أن المنظمات ذات البنية القيادية الموحدة تعمل بشكل أكثر كفاءة من خلال التنسيق الأفضل والقيادة الحكيمة، وبالتالي التعامل بشكل أكثر فعالية مع التحديات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة (Ahmadi& Bouri, 2017:253). كما ذهب المؤيدون لنظرية الإشراف(Goel & Jong, 2017; Yang & Zhao, 2014) إلى أن الجمع بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يقلل من الصراع والارتباك المحتمل بينهما، ويسهل كفاءة وفعالية اتخاذ

القرارات الاستراتيجية، وبالتالي فإن ازدواجية دور المدير التنفيذي قد يكون لها تأثير إيجابي على التوجه الريادي. إضافة إلى هذا التباين بين وجهتي النظر لوحظ أيضاً من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية، والعديد من الزيارات والمقابلات الميدانية التي قام بها الباحث لعينة من أعضاء مجالس الإدارة وإداريين في وزارة الاتصالات والتقانة تباين في وجهات النظر حول ازدواجية دور المدير التنفيذي وأثرها على التوجه الريادي للمنظمة، وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدّراسة لتتصدى لهذه المشكلة وتطرح التساؤلات التالية:

1. ما هي درجة توفر ازدواجية دور المدير التنفيذي في المنظمات محل الدراسة؟
2. ماهي درجة توفر التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة؟
3. ما هو أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول متغيري الدّراسة (ازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه الريادي) تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة بـ(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي).

3. أهداف الدّراسة Study Objectives:

في ضوء مشكلة الدّراسة وتساؤلاتها تهدف الدّراسة إلى:

1. تحديد درجة توفر كل من ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الريادي في المنظمات محل الدّراسة للوقوف على واقع كل منهما.
2. قياس أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي في المنظمات محل الدّراسة من خلال تقديم دليل إحصائي ميداني عن هذا الأثر.

4. أهمية الدّراسة Study Importance:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في كونها من المواضيع الحديثة، والتي هي موضع جدل بين الباحثين لوجود تعارض بين نظريتين في الفكر الإداري (نظرية الوكالة، ونظرية الإشراف) في محاولة لإثبات أي من النظريتين الأمثل لواقع المنظمات الحكومية في سورية. وبالتالي الإحاطة والإلمام بجوانب تتعلق بازدواجية دور المدير التنفيذي وأثرها في التوجه الريادي، مما يضيف قيمة علميّة وإثراء للأدبيات العربية والعالمية بمواضيع لم تحظَ بالاهتمام الكافي خصوصاً في بيئة الأعمال السورية. كما تبرز الأهمية العملية لهذه الدّراسة من خلال ما توفر نتائجها لمتخذي القرار من دليل عملي وإحصائي عن أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي، وتقديم مقترحات يمكن للمنظمات محل الدراسات الاستفادة منها.

5. فرضيات الدّراسة Study Hypotheses:

تسعى الدّراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

"H_1: درجة توفر ازدواجية دور المدير التنفيذي في المنظمات محل الدّراسة أعلى من المتوسط".

"H_2: درجة توفر التوجه الريادي في المنظمات محل الدّراسة أعلى من المتوسط".

"H_3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي".

"H_4: لا يوجد فروقات دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدّراسة حول متغيرات الدّراسة (ازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه الريادي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة بـ(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي) ".

6. متغيرات الدّراسة Study Variables:

تتمثل متغيرات البحث على الشكل الآتي:

1. **المتغير المستقل:** ازدواجية دور المدير التنفيذي.
2. **المتغير التابع:** التوجه الريادي.

7. فلسفة ومنهجية الدّراسة Study Philosophy And Methodology:

اعتمد الباحث في هذه الدّراسة الفلسفة الوضعية، وعلى المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي وذلك على اعتبار أن ظاهرة الدّراسة قائمة وجدلية، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة.

8. مجتمع وعينة الدّراسة Population And Sample Of Study:

يتمثل مجتمع الدّراسة 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 مُكوَّن من/7/ أعضاء، ومجلس إدارة الهيئة العامة للاستشعار عن بعد مُكوَّن من /13/ عضواً، ومجلس إدارة الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة مُكوَّن من /9/ أعضاء، ومجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية مُكوَّن من /14/ عضواً، ومجلس المفوضين في الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات مُكوَّن من/7/أعضاء، ومجلس إدارة الشركة السورية للاتصالات مُكوَّن 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 الدّراسة /50/ عضواً، وتشكل 85% من حجم مجتمع الدراسة وهي نسبة عالية جداً.

9. مصادر جمع البيانات Data Collection Sources:

1. **المصادر الثانوية:** وتتمثل بالإطار النظري للدراسة، والذي جُمع من خلال مطالعة ومراجعة الكتب والمقالات، والأبحاث المنشورة، والمجلات العلمية المتخصصة، بالإضافة إلى أطروحات الماجستير، والدكتوراه، وأوراق المؤتمرات العلمية.
2. **المصادر الأولية:** وتتمثل في استبانة تغطي كافة أبعاد ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الزيارات والمقابلات الميدانية التي تمت للمنظمة محل الدّراسة للتأكد من صحة وموضوعية الإجابات التي جمعت عن طريق الاستبانة.

10. حدود الدّراسة Study Limitations:

1. **الحدود الزمانية:** تتمثل بالفترة الزمنية لعام 2022.
2. **الحدود المكانية:** ركزت الدّراسة على دراسة ميدانية لازدواجية دور المدير التنفيذي في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة في سورية وأثرها على التوجه الريادي.
3. **الحدود الموضوعية:** هناك عوامل عديدة تؤثر في ازدواجية دور المدير التنفيذي و التوجه الريادي، لكن هذه الدّراسة اقتصرت على دراسة أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي، ويمكن للدراسات اللاحقة أن تبحث في العوامل الأخرى المؤثرة في المتغيرين.

الفصل الثاني: الإطار النّظري للدراسة

أولاً: ازدواجية دور المدير التنفيذي CEO Duality

تحدث الازدواجية عندما يشغل نفس الشخص منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في آن واحد بالمنظمة، فالمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يؤديان وظيفتين مختلفتين، لذا من الأفضل عدم شغلها من قبل شخص واحد (مليجي، 2013: 19)، حيث اختلف الباحثون(Bui *et al*.,2020; Gafoor *et al*.,2018; Ahmadi& Bouri,2017) حول ازدواجية دور المدير التنفيذي، وهذا الاختلاف يمكن حصره بوجهتي نظر؛ الأولى تستند على نظرية الوكالة التي ترى أن ازدواجية دور المدير التنفيذي (القيادة المركزية للمنظمة) تؤدي إلى تحصين المدير وانخفاض استقلالية مجلس الإدارة، في حين أن توزع المسؤوليات والأدوار بين شخصين مستقلين سيقلل من القوة الشاملة للمدير التنفيذي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المجلس في أداء دوره الرقابي والإشرافي(Miglani *et al.*,2015:8-9)، ويُضاف 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 أهدافه (Ahmed& Duellman, 2013:4)، وفي نفس السياق أكد (مليجي، 2013: 20) على أن فصل الأدوار بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج منها الحد من مشاكل الوكالة، وتحسين أداء المنظمة نتيجة الاستقلال في صنع القرار، إضافة إلى تطبيق سياسات محاسبية أكثر تحفظاً لضمان الرقابة الفعّالة على سلوك وتصرفات الإدارة. لذا فإن عدم تولي رئيس المجلس مناصب تنفيذية يتيح لمجلس الإدارة القيام بالإشراف والرقابة على أعمال هذه الإدارة بشكل فعّال، ولعلّ هذا ما يبرر قيام العديد من الدول بإصدار التشريعات التي تحظر على رئيس مجلس الإدارة تولى مناصب تنفيذية أخرى إلى جانب عمله رئيساً للمجلس (غريب، 2016: 505–506)، ومن بين هذه الدول سورية، حيث عدّل المشرع السوري المادة رقم (147) من قانون الشركات في عام 2011 لتصبح على الشكل التالي:" خلافاً 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". أمّا وجهة النظر الثانية تستند على نظرية الإشراف التي ترى أن ازدواجية دور المدير التنفيذي تعطي المدير التنفيذي قوة أكبر وتوفر له حافزاً على الإنجاز، وتزيل الغموض بخصوص المسؤول عن تحقيق النتائج، كما يقلل من الصراع والارتباك المحتمل بينهما، ويسهل كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Christensen *et al.*,2015:8)، وفي ذات السياق أشاروا (Kolias *et al.*,2019:25-26) إلى أن الجمع بين الوظيفتين من شأنه تجنب تعارض المصالح بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وتخفيض تكاليف الوكالة، وخاصة في حالة عدم توفر المعرفة والخبرة المالية والفنية اللازمة لأعضاء المجلس وتدخلهم في أعمال الإدارة التنفيذية الذي قد يترتب عليه اتخاذ قرارات غير صائبة من شأنها التأثير على مستقبل المنظمة على المدى الطويل، وبالتالي زيادة احتمالية تعرضها لخطر التعثر المالي. كما أكد كلاً من (Yang & Zhao,2014:2) إلى أن ازدواجية دور المدير التنفيذي تفيد في توفير تكاليف المعلومات واتخاذ قرارات سريعة، وبالتالي تتفوق المنظمات في الأداء عن مثيلاتها التي لا يكون فيها رئيس مجلس الإدارة مديراً تنفيذياً.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير التنفيذي للمنظمة يعتبر أحد الأمور الأساسية للتأكيد على استقلالية وفعالية الدور الإشرافي والرقابي لمجلس الإدارة على أنشطة المنظمة، لذلك من الأفضل عدم شغلها من قبل شخص واحد، وهذا الرأي يتفق نظرية الوكالة بهذا الخصوص.

ثانياً: التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

حظي التوجه الريادي باهتمام متزايد من قبل العديد من الباحثين (Cantaleano *et al.*,2018; Tutar *et al.*,2015; Yung, 2015 ; Martin & Javagi, 2016 ;Tang et al.,2009)، حيث أشار كل من (Tutar *et al.*,2015:711) إلى أنّ التوجه الريادي هو ميل المنظمة للبحث عن فرص جديدة في السوق، وتعزيز وضعها الحالي مع الرغبة في الإبداع، وتقبل المخاطر، وفي ذات السّياق ذهب كلاً من (Tang et al.,2009:182) إلى أن التوجه الريادي يُعبر عن رغبة المنظمة في تبني سلوكيات الإبداعية والاستباقية مع تحمل المخاطرة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية، في حين أكد (جلاب،2013: 48) إلى أن التوجه الريادي يمثل المدى الذي يميل فيه مديرو الإدارة العليا في المنظمات إلى تبني السلوكيات الإبداعية والريادية والمخاطرة المحسوبة في منظماتهم في محاولة لاستثمار الفرص الريادية. رغم اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد التوجه الريادي لكن نجد أن معظمهم قد بنوا دراساتهم على ثلاثة أبعاد للتوجه (Cantaleano *et al.*,2018; Martin & Javagi, 2016; Yung, 2015)، وفق الآتي:

2-1 .التوجه الإبداعي:

يعتبر الإبداع بعداً أساسياً للتوجه الريادي لأنه يعكس البحث عن الفرص والأفكار والخبرات الجديدة التي يمكن أن تتجلى في ابتكار عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة فلا وجود للريادة بدون إبداع (Cantaleano *et al.*,2018:6)، وفي ذات السياق ذهب (محسن،2017: 285) إلى أن التوجه الإبداعي يُعبر عن رغبة المنظمة في تبني الأفكار الجديدة، ودعم جهود البحث والتطوير واستثمار الفرص بهدف إدخال عمليات أو أنظمة جديدة أو تحسين موقع المنظمة التنافسي. في حين أكد كلاً من (رشيد؛ الزيادي، 2013: 208) على 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؛ الزيادي، 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 يُمكّنها من التميز في عيون زبائنها وبلوغ أهدافها المنشودة.

2-3. تحمل المخاطرة:

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

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

1. أداة الدّراسة: في ضوء دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذه الدّراسة قام الباحث بتصميم استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تتألف الاستبانة من قسمين يتضمن القسم الأول متغيرات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والقسم الثاني يتضمن /8/ عبارات موزعة على محورين رئيسيين هما ازدواجية دور المدير التنفيذي /4/ عبارات، وأمّا المحور الثاني هو التوجه الريادي/4/ عبارات.

2. صدق وثبات أداة الدّراسة: يوضح الجدول(1) التالي قيم مقياسي ألفا كرونباخ والصدق كما يلي:

الجدول(1): قيم معاملي ألف كرونباخ والصدق لكامل الاستبانة ومتغيرات الدّراسة.

المحور (المتغير)	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
كامل الاستبانة	0.616	0.785
ازدواجية دور المدير التنفيذي	0.832	0.9121
التوجه الريادي	0.818	0.9044

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (1) أعلاه أن جميع قيم معاملي ألفا كرونباخ والصدق أكبر من 60%، وبالتالي أداة البحث تتمتع بالثبات والصدق ويمكن الوثوق بنتائجها.

3. التوزيعات التكرارية لأفراد عينة الدّراسة: يوضح الجدول(2) التالي التوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الديموغرافية كما يلي:

الجدول(2): التوزيعات التكرارية النسبية لأفراد عينة الدّراسة حسب متغيراتهم الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	النسب المئوية				
الجنس	ذكر 82%		أنثى 18%		
العمر	من30–40 سنة 2%	41 سنة إلى 50 سنة 40%	51 سنة فأكثر 58%		
المؤهل العلمي	الإجازة الجامعية 18%	الدبلوم 8%	الماجستير 20%	الدكتوراه 54%	
الدخل	أقل من 90 ألف ل.س 6%	90–100 ألف ل.س 10%	101–110 ألف ل.س 22%	111 ألف فأكثر62%	
سنوات الخبرة	5–10 سنوات 2%		11–20 بنسبة 36%	21 سنة فأكثر بنسبة 62%	
المسمى الوظيفي	عضو مجلس إدارة بنسبة 72%	نائب رئيس مجلس إدارة8%	رئيس مجلس إدارة8%	عضو مجلس إدارة ومدير عام 6%.	رئيس مجلس إدارة ومدير عام6%

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة82%، ومن الفئة العمرية 51 سنة فأكثر بنسبة 58%، وحملة شهادة الدكتوراه بنسبة 54%، ودخلهم ينتمي للفئة 111 ألف فأكثر بنسبة 62%، وسنوات خبرتهم 21 سنة فأكثر بنسبة 62%ومسماهم الوظيفي عضو مجلس إدارة بنسبة 72%.

4. اختبار الفرضيات:

4-1.اختبار الفرضيّة الأولى التي تنص على أن "درجة توفر ازدواجية دور المدير التنفيذي في المنظمات محل الدّراسة أعلى من المتوسط".

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 بالنسبة لمحور ازدواجية دور المدير التنفيذي محل الدّراسة، ويوضح الجدول (3) الاحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور ازدواجية دور المدير التنفيذي وعباراته، وفق الآتي:

الجدول(3): الاحصاءات الوصفية ونتائج اختبار t لعبارات محور ازدواجية دور المدير التنفيذي

95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics								
Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-taile)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	العبارة
.23	-.51	-.140	.453	49	-.756	.185	1.309	2.86	50	تسمح ازدواجية دور المدير التنفيذي بالهيمنة على قرارات المنظمة
.37	-.37	.000	1.000	49	.000	.185	1.309	3.00	50	تساعد ازدواجية دور المدير التنفيذي على تركيز السلطة والمعلومات في يد المدير التنفيذي.
.48	-.20	.140	.418	49	.817	.171	1.212	3.14	50	تساعد ازدواجية المدير التنفيذي على السرعة في اتخاذ القرار.
.64	-.04	.300	.079	49	1.794	.167	1.182	3.30	50	إنّ ازدواجية دور المدير التنفيذي توفر من تكاليف الحصول على المعلومات.
.34	**-.19**	**.075**	**.569**	**49**	**.573**	**.131**	**.925**	**3.08**	**50**	**ازدواجية دور المدير التنفيذي**

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (3) أعلاه أن متوسط إجابات الأعضاء المبحوثين حول العبارتين (تساعد ازدواجية دور المدير التنفيذي على السرعة في اتخاذ القرار، وتوفر من تكاليف الحصول على المعلومات) أعلى من متوسط المقياس البالغ/3/، بانحرافات معيارية كبيرة تشير على تشتت إجابات المبحوثين حول هاتين العبارتين، كما أن قيم مستويات المعنوية لمؤشر اختبار t عندهما أكبر من 5%، وبالتالي الفروقات غير دالة إحصائياً بين متوسط إجابات المبحوثين حول العبارتين ومتوسط المقياس، أي أن توفر مضمون هاتين العبارتين هو بمستوى متوسط. كما يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط الإجابات حول العبارة التي تنص على أن ازدواجية المدير التنفيذي تسمح بالهيمنة على قرارات المنظمة هو أدنى من المتوسط وبانحراف معياري كبير ويشير لوجود تشتت في إجابات المبحوثين حولها وقيم مستويات المعنوية أكبر من5% فالفروقات غير دالة إحصائياً، وبالتالي مستوى توفر مضمون هذه العبارة هو بمستوى متوسط. كما يبين الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول العبارة التي تنص على أن ازدواجية دور المدير التنفيذي تساعد على تركيز السلطة والمعلومات في يد المدير التنفيذي هو /3/ يساوي متوسط المقياس ومستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أكبر من مستوى المعنوية 5% فلا فروقات دالة إحصائياً. كما يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط محور ازدواجية دور المدير التنفيذي هو 3.08 أكبر من متوسط

المقياس بانحراف معياري 0.925 يشير على تشتت كبير في الإجابات حول المحور، وبما أن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي 0.569 أكبر من 5% فالفروقات غير دالة إحصائياً، مما يدعو للقول بأن "**درجة توفر ازدواجية دور المدير التنفيذي في المنظمات محل الدراسة هو متوسط**".

4-2.اختبار الفرضيّة الثانية التي تنص على أن "درجة توفر التوجه الريادي في المنظمات محل الدّراسة أعلى من المتوسط".

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 بالنسبة لمحور التوجه الريادي محل الدّراسة، ويوضح الجدول (4) الاحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة لمحور التوجه الريادي وعباراته، وفق الآتي:

الجدول(4): الاحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستودينت لعينة واحدة لمحور التوجه الريادي

95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics								
Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-taile)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	العبارة
1.25	.83	1.040	.000	49	9.742	.107	.755	4.04	50	من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة العمل الابتكاري.
1.32	.92	1.120	.000	49	11.026	.102	.718	4.12	50	من مسلمات عمل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة توفير بيئة الإبداع والتطوير.
.95	.45	.700	.000	49	5.735	.122	.863	3.70	50	إن فلسفة الريادة المتبعة من قبل مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي في المنظمة تساعد على اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين.
.33	-.29	.020	.896	49	.131	.153	1.078	3.02	50	يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي في المنظمة للاستثمار في المشاريع ذات الخطورة العالية نظراً لارتفاع عائديتها.
.90	**.54**	**.720**	**.000**	**49**	**8.132**	**.089**	**.626**	**3.72**	**50**	**التوجه الريادي**

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول(4) أعلاه أن قيم متوسطات كافة العبارات هي أعلى من متوسط المقياس/3/ بمستويات معنوية لمؤشر اختبار t أصغر من مستوى المعنوية 5% فالفروقات دالة إحصائياً ومضامين هذه العبارات متوفرة في المنظمات محل الدراسة بمستوى يفوق المتوسط باستثناء العبارة التي تنص يوجه مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي في المنظمة للاستثمار في المشاريع ذات الخطورة العالية نظراً لارتفاع عائديتها حيث جاءت الفروقات غير دالة إحصائياً فمستوى توفر مضمون هذه العبارة هو متوسط. كما يبين الجدول أعلاه أن متوسط التوجه الريادي هو 3.72 بانحراف معياري متوسط نوعاً ما، وبمستوى معنوية لمؤشر الاختبار 0.720 أكبر من 5% فلا فروقات دالة إحصائياً مما يدعو للقول **أن "درجة توفر التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة هو متوسط"**.

4-3.اختبار الفرضيّة الثالثة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة".

لتحديد قوة ومتانة العلاقة واتجاهاتها بين متغيرات الدّراسة، واختبار معنويتها ودلالتها الاحصائية حُسبت قيم معاملات ارتباط سبيرمان الملائمة لطبيعة البيانات الرتبية، والنتائج موضحة في الجدول (5) التالي:

الجدول(5): معامل ارتباط سبيرمان ومعنويته بين متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الريادي.

Correlations				
			ازدواجية دور المدير التنفيذي	التوجه الريادي
Spearman's rho	ازدواجية دور المدير التنفيذي	Correlation Coefficient	1.000	-.278
		Sig. (2-tailed)	.	.041
		N	50	50
	التوجه الريادي	Correlation Coefficient	-.278	1.000
		Sig. (2-tailed)	.041	.
		N	50	50

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (5) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الريادي هي -0.278 بمستوى معنوية 0.41 أصغر من5%، فالعلاقة عكسية ومعنوية وضعيفة بين المتغيرين. أما نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين موضحة في الجداول(6)، (7)، (8) التالية:

الجدول(6): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري التوجه الريادي ازدواجية دور المدير التنفيذي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276[a]	.076	.057	.608
a. Predictors: (Constant), ازدواجية دور المدير التنفيذي				

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (6) أعلاه أن معامل الارتباط R بين متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الريادي هو0.276 وهو ضعيف جداً، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.076 أي أن ما نسبته 7.6% من التغير في التوجه الريادي 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 60.8% وهي عالية جداً.

الجدول (7): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الريادي وازدواجية دور المدير التنفيذي.

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.461	1	1.461	3.953	.043[b]
	Residual	17.744	48	.370		
	Total	19.205	49			
a. Dependent Variable: التوجه الريادي						
b. Predictors: (Constant), ازدواجية دور المدير التنفيذي						

المصدر: مخرجات SPSS

يظهر الجدول(7) أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي 3.953 بمستوى معنوية .Sig =0.043 أصغر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي النموذج ذو جودة توفيق بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (8): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري التوجه الريادي وازدواجية دور المدير التنفيذي ومعنويتها.

Coefficients[a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	14.250		.301	4.294	(Constant)	1
.043	-1.988	-.276	.094	-.187	ازدواجية دور المدير التنفيذي	
a. Dependent Variable: التوجه الريادي						

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (8) أعلاه أن قيمة الثابت (Constant) هي 4.294 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 −0.187 بمستوى معنوية 0.043 أصغر من 5% وبالتالي الثابت دال إحصائياً مما يدعو للقول بأنه: **هناك أثر معنوي سالب لازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة".**

4-4.اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أنه " لا يوجد فروقات دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدّراسة حول متغيرات الدّراسة (ازدواجية دور المدير التنفيذي، التوجه الريادي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة بـ(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي) ".

لتحديد أي الأساليب الإحصائية المناسبة المعلمية أم اللامعلمية لاختبار الفرضيات أجري اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة باعتبار شرطي الاستقلالية والعشوائية هما محققان ضمناً في العينة. وكانت نتائج اختبار كولموجروف سميرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كما في الجدول (9) الآتي:

الجدول(9): نتائج اختبار كولموجروف سميرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
التوجه الريادي	ازدواجية دور المدير التنفيذي		
50	50	N	
3.72	3.08	Mean	Normal Parameters[a,b]
.626	.925	Std. Deviation	
.147	.208	Absolute	Most Extreme Differences
.147	.103	Positive	
-.113	-.208	Negative	
1.042	1.469	Kolmogorov-Smirnov Z	
.228	.027	Asymp. Sig. (2-tailed)	
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من الجدول(9) أعلاه أن قيم مستوى المعنوية عند متغير ازدواجية دور المدير التنفيذي أصغر من 5% فبياناته غير موزعة طبيعياً أما عند متغير التوجه الريادي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي بيانات المتغير موزعة بشكل طبيعي.

4-4-1. اختبار الفرضية عند متغير ازدواجية دور المدير التنفيذي:

1. تبعاً لمتغير الجنس: بالنسبة لمتغير ازدواجية دور المدير التنفيذي تستخدم الأساليب الإحصائية اللامعلمية في اختبار الفرضية بما أن بيانات متغير ازدواجية دور المدير التنفيذي غير موزعة طبيعياً استخدم مان ويتني في اختبار جوهرية هذه الفروقات، وكانت النتائج كما في الجدول(10) التالي:

الجدول(10): نتائج اختبار مان ويتني لجوهرية الفروقات في إجابات المبحوثين تبعاً للجنس.

Test Statistics[a]	
	ازدواجية دور المدير التنفيذي
Mann-Whitney U	159.500
Wilcoxon W	1020.500
Z	-.640
Asymp. Sig. (2-tailed)	.522
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.534[b]
a. Grouping Variable: الجنس	
b. Not corrected for ties.	

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (10) أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي 0.522 أكبر من 5% وبالتالي: "**لا اختلافات دالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين حول متغير ازدواجية دور المدير التنفيذي تعزى لمتغير الجنس**".

2. تبعاً لبقية المتغيرات الديموغرافية المتمثلة بكل من (العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي): يبين الجدول(11) نتائج اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغير ازدواجية دور المدير التنفيذي تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي): كما يلي:

الجدول(11) نتائج اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروقات بين اجابات المبحوثين حول متغير ازدواجية دور المدير التنفيذي تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي):

Test Statistics[a,b]	العمر	المؤهل العلمي	الدخل	الخبرة	المسمى الوظيفي
	ازدواجية دور المدير التنفيذي	ازدواجية دور المدير التنفيذي	ازدواجية دور المدير التنفيذي	ازدواجية دور المدير التنفيذي	ازدواجية دور المدير التنفيذي
Chi-Square	3.524	4.982	3.052	.748	.157
df	2	3	3	2	2
Asymp. Sig.	.172	.173	.384	.688	.925
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: العمر					

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (11) أعلاه أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار عند كافة المتغيرات أكبر من 5% وبالتالي: " **لا اختلافات دالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين حول متغير ازدواجية دور المدير التنفيذي تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة بكل من (العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي)**".

4-4-2. **اختبار الفرضية عند متغير التوجه الريادي:**

1. تبعاً لمتغير الجنس: بالنسبة للتوجه الريادي يجب التأكد من تجانس البيانات باستخدام اختبار ليفين الموضح في الجدول(12) الآتي:

الجدول(12) اختبار ليفين للتجانس.

Test of Homogeneity of Variances			
التوجه الريادي			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.118	1	48	.733

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (12) أعلاه أن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ليفين عند متغير التوجه الريادي هو 0.733 أكبر من5%، وبالتالي بيانات متغير التوجه الريادي متجانسة وتستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار الفرضية عند هذا المتغير. ويبين الجدول (13) نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغير التوجه الريادي كما يلي:

الجدول (13): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروقات بين اجابات المبحوثين حول متغير التوجه الريادي.

Independent Samples Test										
		t-test for Equality of Means								
		95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Deviation	Mean
		Upper	Lower							
التوجه الريادي	Equal variances assumed	.431	-.505	.233	-.037	.876	48	-.157	.644	3.71
	Equal variances not assumed	.430	-.503	.216	-.037	.868	12.851	-.170	.573	3.75

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه لا فروقات دالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين حول التوجه الريادي تبعاً للجنس نظراً لأن مستويات المعنوية لمؤشر الاختبار أكبر من 5%.

2. تبعاً لبقية المتغيرات الديموغرافية المتمثلة بكل من (العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي): أجري اختبار التجانس لبيانات متغير التوجه الريادي عند كل متغير من متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي)، والنتائج موضحة في الجدول(14) التالي:

الجدول (14): نتائج اختبار ليفين للتوجه الريادي عند متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي)

Test of Homogeneity of Variances				
Sig.	df2	df1	Levene Statistic	المتغير
.907	47	1	.014	العمر
.711	46	3	.461	المؤهل العلمي
.402	46	3	.999	الدخل
.023	47	1	5.505	الخبرة
.283	45	4	1.304	المسمى الوظيفي

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (14) أعلاه أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ليفين عند كافة المتغيرات أكبر من5%، وبالتالي بيانات متغير التوجه الريادي متجانسة وتستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار الفرضية عند هذا المتغير تبعاً لكل متغير ديموغرافي وارد في الجدول أعلاه. ويبين الجدول(15) نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروقات بين إجابات المبحوثين حول متغير التوجه الريادي تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي)

الجدول(15): نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروقات بين اجابات المبحوثين حول متغير التوجه الريادي تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

ANOVA					
التوجه الريادي	العمر				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.171	2	.085	.211	.811
Within Groups	19.034	47	.405		
Total	19.205	49			
التوجه الريادي	المؤهل العلمي				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.720	3	.907	2.530	.069
Within Groups	16.485	46	.358		
Total	19.205	49			
التوجه الريادي	الدخل				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.960	3	.653	1.743	.171
Within Groups	17.245	46	.375		
Total	19.205	49			
التوجه الريادي	الخبرة العملية				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.057	2	.029	.070	.932
Within Groups	19.148	47	.407		
Total	19.205	49			
التوجه الريادي	المسمى الوظيفي				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.811	4	.203	.496	.739
Within Groups	18.394	45	.409		
Total	19.205	49			

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول (15) أعلاه أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار فيشر عند كافة المتغيرات أكبر من5%، وبالتالي لا فروقات دالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين حول متغير التوجه الريادي تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي). يمكن القول مما سبق بأن: " **لا فروقات دالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين حول متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الريادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة بكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي)** ".

5. النتائج:

من خلال الدّراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. 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، ولكنّها 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 (Ahmed&Duellman,2013 ;Miglani,*al et*,2015). 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 فإنّ 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 الدّراسة الميدانية لواقع مجالس الإدارة في العينة المدروسة وجود ازدواجية دور المدير التنفيذي في مجلسي إدارة (مجلس إدارة الهيئة العامة للاستشعار عن بعد، ومجلس إدارة الهيئة العامة لخدمات الاتصالات اللاسلكية).

2. يتوفر التوجه الريادي في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة في سورية بدرجة جيدة نوعاً ما كالتوجه نحو الابتكار والإبداع والتطوير واكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين لكن التوجه نحو الاستثمار ذو المخاطر العالية محدود. لذلك نجد أن مجالس الإدارة في وزارة الاتصالات والتقانة لازالت بعيدة عن تبني جميع أبعاد التوجه الريادي.

3. يوجد أثر معنوي سالب لازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة في سورية، وهذه النتيجة تتفق مع كل من دراسة (**Bui *et al.*, 2020**)، ودراسة (**Mubeen *et al*., 2021**) من حيث الأثر السلبي لازدواجية دور المدير التنفيذي في أداء المنظمة، وبالتالي انعكاس هذا الأثر السلبي على توجهاتها الريادية، في حين تتعارض هذه الدراسة مع كل من دراسة (**Goel&Jong,2017; Yang&Zhao,2014**).

4. لا توجد فروقات دالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين حول متغيري ازدواجية دور المدير التنفيذي والتوجه الريادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة بكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي) ".

6. التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الدراسة الحالية توصي بما يلي:

1. الالتزام بالمرسوم التشريعي رقم /29/ لعام 2011 "قانون الشركات"، ولاسيما البند (4) من المادة (147) الذي ينص على" خلافاً 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".

2. الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تحظر على رئيس مجلس الإدارة تولى 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.

3. زيادة الاهتمام بالتوجه الريادي لتحقيق التفوق والريادة على المنافسين، وتبني أبعاده الثلاثة في وزارة الاتصالات والتقانة، وذلك من خلال توفير مناخ ملائم يساعد على تطوير خدمات ومنتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة، ولو كانت تحمل في طيّاتها مخاطر لقاء تحقيق مردودات وعوائد مرتفعة.

4. العمل على تصميم النظم الإدارية (مثلاً نظام المكافأة، نظام التدريب، نظام المعلومات) بطريقة تزيد من العمل الابتكاري والإبداعي في المنظمات محل الدراسة، والعمل على إشاعة ثقافة تنظيمية مجتمعية تساعد على عدم التردد في طرح الأفكار حتى وإن كانت غريبة وغير مألوفة.

معلومات التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

المراجع العربية:

- جلاب، إحسان.(2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج:15، عدد:3، ص ص: 42-64، كربلاء: العراق، جامعة كربلاء: كلية الإدارة والاقتصاد.
- جلاب، إحسان.(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، مج:16، عدد:2، ص ص:21-44، كربلاء: العراق، جامعة كربلاء: كلية الإدارة والاقتصاد.
- رشيد، صالح؛ و الزيادي، 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،15، (2)،: 198 -233، العراق، جامعة الفرات الأوسط: كلية العلوم الاقتصادية والإدارية.
- زغمار، سلمى.(2017).أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي_أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، أم البواقي: الجزائر، ص ص:1-127.
- زيد، جمال؛ الشجاع، حنان.(2021).أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية في العاصمة صنعاء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج:7، عدد:14، ص ص:191-232، صنعاء: اليمن، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- عبد الحكيم مليجي، مجدي مليجي.(2013). أثر هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة على التحفظ المحاسبي في التقارير المالية: دليل من البيئة المصرية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، 34،(1): 1-61.
- الغامدي، عمير.(2023).أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجزء:13،1 :248-290،.
- غريب، عادل ممدوح.(2016). أثر خصائص مجلس الإدارة والملكية المؤسسية في جودة المراجعة الخارجية في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة العامة. 56 (3):495-531.
- محسن، زيد (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي_بحث ميداني في عدد من كميات جامعة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (18) :276-314
- النجار، سامح ؛ بسيوني، مروة. (2022). أثر العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وجودة الأرباح على خطر التعثر المالي للشركات: أدلة عملية من بيئة الأعمال المصرية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 6 (3) :259-336.
- القانون رقم(29)، لعام2011، قانون الشركات، المادة (147).

المراجع الأجنبية:

- Ahmadi, A., & Bouri, A. (2017). Board of directors' composition and performance in French CAC 40 listed firms. *Accounting*, 3(4) :245-256.
- Ahmed, A. S., & Duellman, S. (2013). Managerial overconfidence and accounting conservatism. *Journal of accounting research,* 51(1) :1-30.
- Bui, H. T., Nguyen, H. T., & Chau, V. S. (2020). Strategic agility orientation? The impact of CEO duality on corporate entrepreneurship in privatized Vietnamese firms. *Journal of General Management,* 45(2) :107-116.
- 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), :133-164.
- Gafoor, C. A., Mariappan, V., & Thiyagarajan, S. (2018). Board characteristics and bank performance in India. IIMB management review, 30(2) :160-167.
- Goel, L., & De Jong, P. (2017). Wearing two hats: CEO duality, risk, innovation, and firm performance in the IT industry. *Review of Contemporary Business Research*, 6(2) :16-25.
- Lee, S. M., Lim, S. B., & Pathak, R. D. (2011). Culture and entrepreneurial orientation: a multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, pp:1-15.
- 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.
- Mubeen, R., Han, D., Abbas, J., Álvarez-Otero, S., & Sial, M. S. (2021). The relationship between CEO duality and business firms' performance: the moderating role of firm size and corporate social responsibility. Frontiers in psychology, 12, 669715.
- Mungai, E. N., & Ogot, M. (2012). Gender, culture and entrepreneurship in Kenya. *International Business Research,5*(5) :175-183.
- Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2009). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal, 5* :181-201.
- Cantaleano, K. R., Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2018). The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 19.
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: the moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. Journal of Business research, 69(6), 2040-2051.
- Yung, C. (2015): Exploring amassing link for the market orientation effect on business performance: the strategic role of customer value creating capabilities, *Journal of management China University*, 32(3), 18-39.
- Kolias, G., Arnis, N., & Kypriotelis, E. (2019). CEO duality and firm distress. Open Journal of Accounting, 8(02), 19.
- De Melo, M. A. C., Amaral-Baptista, M. A., & Klotzle, M. C. (2011). CEO duality and firm performance in Brazil: Evidence from 2008. Revista pensamento contemporâneo em administração, 5(1), 24-37.
- Nazar, M. C. A. (2016). Does CEO duality affect the firm performance? Evidence from Sri Lanka. *International Journal of Advances in Management and Economics*, *5*(2), 56-60.

- 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* :709-719.
- Yang, T., & Zhao, S. (2014). CEO duality and firm performance: Evidence from an exogenous shock to the competitive environment. *Journal of Banking & Finance*, *49*:534-552.