Qintar Journal for Humanities and Applied Sciences
Economic and entrepreneurship studies series

أثر الحاكمية المؤسسية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية السعودية

الدكتور يوسف بن احمد بن يوسف الغامدي

أستاذ مساعد - جامعة فلوريدا العالمية - كلية ريادة الأعمال - قسم إدارة الأعمال

تاريخ إرسال الدراسة: 2026/2/15 -**تاريخ قبول الدراسة:** 2026/3/15 - **تاريخ النشر:** 2026/3/30

الملخّص: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الحاكمية المؤسسية(استقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطر والمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في البنوك التجارية السعودية ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت إلكترونياً على عينة عشوائية بسيطة بلغت (232) مديرا من القيادات الإدارية في (11) بنكاً سعودياً، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية المؤسسيةفي الرشاقة الاستراتيجية ، حيث فسرت أبعاد الحاكمية المؤسسيةما نسبته (**66.3%**) من التباين في مستوى الرشاقة الاستراتيجية. وكشفت النتائج أن فاعلية لجان المخاطر كانت البُعد الأكثر تأثيراً في الرشاقة الاستراتيجية، بينما كانت وحدة القيادة هي بُعد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر استجابة للحاكمية المنظمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الخبرة التقنية لأعضاء مجالس الإدارة كمعيار أصيل لمواكبة تحولات الFinTech ، وتطوير أطر حوكمة أكثر مرونة تسمح بـ سيولة الموارد نحو الابتكار الرقمي لدعم السيادة المنظمية تماشياً مع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: الحاكمية المؤسسية، الرشاقة الاستراتيجية، الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، البنوك السعودية.

Abstract: This study aimed to measure the impact of Corporate Governance (Board Independence, Technical Expertise of Members, Effectiveness of Risk and Audit Committees, and Digital Transparency and Disclosure) on enhancing Strategic Agility dimensions (Strategic Sensitivity, Leadership Unity, and Resource Fluidity) within Saudi commercial banks. The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through an electronic questionnaire distributed to a simple random sample of (232) administrative leaders across (11) Saudi banks. The results revealed a statistically significant positive impact of Corporate Governance on overall Strategic Agility, with governance dimensions explaining (**66.3%**) of the variance in agility levels. Findings indicated that the Effectiveness of Risk Committees was the most influential dimension on agility, while Leadership Unity was the agility dimension most responsive to governance systems. The study recommended the necessity of enhancing the Technical Expertise of board members as a core criterion to keep pace with FinTech transformations and developing more flexible governance frameworks that allow for Resource Fluidity towards digital innovation to support institutional sovereignty in line with Saudi Vision 2030.

Keywords: Corporate Governance, Strategic Agility, Strategic Sensitivity, Leadership Unity, Resource Fluidity, Saudi Banks.

1. المقدمة

يشهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تحولاً هيكلياً وجذرياً متسارعاً تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث برزت الحاكمية المؤسسية (Corporate Governance)كإطار سيادي وتشريعي يضمن استقرار المؤسسات المالية وكفاءة أدائها ونزاهتها. ولم تعد الحاكمية المؤسسيةفي المنظور الإداري المعاصر مجرد مجموعة من الالتزامات التنظيمية أو القيود الإجرائية، بل تحولت إلى محرك استراتيجي محوري يهدف إلى تمكين البنوك من التكيف بمرونة مع بيئة أعمال عالمية تتسم بشدة المنافسة والاضطراب الرقمي غير المسبوق.

وفي هذا السياق المتغير، أضحت الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) بمثابة المعيار الحقيقي والضمانة الجوهرية لنجاح البنوك السعودية في مواجهة الانقطاعات السوقية الناتجة عن صعود شركات التقنية المالية (FinTech) والتغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء الرقمية. إن قدرة البنك على رصد التحولات البيئية العنيفة والفرص الناشئة قبل نضوجها (الحساسية الاستراتيجية)، واتخاذ قرارات قيادية جريئة ومنسجمة من قبل مجلس الإدارة (وحدة القيادة)، مع ضمان القدرة على إعادة تخصيص ونشر الموارد المادية والبشرية والتقنية بسرعة فائقة (سيولة الموارد)، تعتمد بشكل جوهري على جودة ونوعية آليات الحاكمية المؤسسيةالمتبعة.

تأتي هذه الدراسة لاستقصاء الدور التمكيني لأبعاد الحاكمية المؤسسيةاستقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطر والمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) في بناء منظومة مصرفية "ذكية" ورشيقة، وتكمن أهمية هذا البحث في محاولة الكشف عن الكيفية التي تساهم بها جودة الحاكمية المؤسسيةفي تعزيز قدرة البنوك التجارية السعودية على الصمود والريادة في ظل الاقتصاد العالمي الجديد لعام 2026، مما يساهم في تعزيز السيادة المنظمية والميزة التنافسية المستدامة للقطاع المالي السعودي.

2. مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة في التحدي الجوهري الذي تواجهه البنوك التجارية السعودية لعام 2026 والمتمثل في كيفية الانتقال من نماذج الحاكمية المؤسسيةالتقليدية الجامدة إلى آليات حوكمة مرنة قادرة على تمكين الرشاقة الاستراتيجية كخيار وجودي في ظل البيئة مالية التي تتسم بالاضطراب والفوضى الرقمية، وتكمن الفجوة البحثية والتطبيقية في عدم وضوح الدور الذي تلعبه أبعاد الحاكمية المؤسسية(استقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطر والمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) كمحركات ديناميكية لتعزيز قدرة البنوك على استشعار التحولات السوقية المفاجئة، واتخاذ قرارات قيادية موحدة وجريئة، وإعادة نشر الموارد بمرونة فائقة. إن استمرار البنوك في الاعتماد على أطر الحاكمية المؤسسيةالقائمة على الامتثال الإجرائي فقط قد يؤدي إلى حالة من القصور الذاتي (Strategic Inertia) التي تعيق سرعة الاستجابة لشركات التقنية المالية (FinTech) والمتغيرات الجيوسياسية المتلاحقة، مما يهدد استدامة الميزة التنافسية والسيادة المنظمية في ظل رؤية المملكة 2030.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: **ما أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية(استقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطروالمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) في الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة ، سيولة الموارد) لدى البنوك التجارية السعودية**

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توافر أبعاد الحاكمية المؤسسية(استقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطر والمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) في البنوك التجارية السعودية ؟
- ما مستوى تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (**الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة ، سيولة الموارد)** في هذه البنوك؟
- هل يوجد أثر للحاكمية المؤسسيةفي الحساسية الاستراتيجيةفي البنوك التجارية السعودية ؟
- هل يوجد أثر للحاكمية المؤسسيةفي وحدة القيادة في البنوك التجارية السعودية ؟
- هل يوجد أثر للحاكمية المؤسسيةفي سيولة الموارد في البنوك التجارية السعودية ؟

3. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على مدى تطبيق الحاكمية المؤسسية(استقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطر والمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) في البنوك التجارية السعودية.
- التعرف على مدى توافر الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في البنوك التجارية السعودية
- التعرف على اثر أثر الحاكمية المؤسسيةفي الحساسية الاستراتيجيةفي البنوك التجارية السعودية
- التعرف على اثر الحاكمية المؤسسيةفي وحدة القيادة في البنوك التجارية السعودية
- التعرف على اثر الحاكمية المؤسسيةسيولة الموارد في البنوك التجارية السعودية

4. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في موضوع **الحاكمية المؤسسيةو أثرها على الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية**، وهو موضوع يكتسب أهمية قصوى في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها القطاع المالي العالمي والمحلي لعام 2026، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

- **الأهمية العلمية (النظرية):** تعتبر هذه الدراسة مرجعاً استنباطياً حديثاً يدمج مفاهيم الحاكمية المؤسسيةالرقمية والخبرة التقنية للمجالس ضمن أطر الحاكمية المؤسسيةالتقليدية، مما يثري المكتبة الأكاديمية العربية بمنظور جديد يربط بين جودة الرقابة وبين الرشاقة الاستراتيجية كمتغير استجابة حتمي في عصر الاضطراب الرقمي. وتعد الدراسة إضافة نوعية لندرة الأبحاث الكمية التي تناولت هذا الترابط في البيئة المصرفية الخليجية بصفة عامة والسعودية بصفة خاصة.
- **الأهمية التطبيقية (العملية):** تبرز أهمية الدراسة في تقديم دليل فكري واستراتيجي لصناع القرار في البنك المركزي السعودي (SAMA) وأعضاء مجالس إدارة البنوك حول كيفية تطوير آليات الحاكمية المؤسسيةلتتحول من مجرد عبء للامتثال الإجرائي إلى محرك للرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية. إن قطاع البنوك هو الشريان الحيوي للاقتصاد السعودي، وقدرته على التأقلم السريع مع صعود شركات التقنية المالية (FinTech) والمتغيرات الجيوسياسية تمثل صمام الأمان للاستقرار المالي الوطني.
- **الأهمية الوطنية (رؤية 2030):** تتماشى هذه الدراسة مع طموحات رؤية المملكة 2030، وتحديداً برنامج تطوير القطاع المالي، من خلال الكشف عن الأبعاد التي تضمن جودة الخدمة المصرفية واستدامة النمو. فالبنوك الأكثر مرونة استراتيجياً هي الأقدر على تمويل المشاريع الوطنية الكبرى وإدارة المخاطر الناشئة بكفاءة عالية، مما يعزز من مكانة المملكة كمركز مالي عالمي رائد يتسم بالشفافية والابتكار.

5. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها الرامية إلى قياس أثر الحاكمية المؤسسيةفي الرشاقة الاستراتيجية، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها إحصائياً:

الفرضية الرئيسة: H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** لأبعاد الحاكمية المؤسسيةابعادها (استقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطر والمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في البنوك التجارية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** لأبعاد الحاكمية المؤسسية (استقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطر والمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) في **مرونة وسيولة الموارد** في البنوك التجارية السعودية.

H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** لأبعاد الحاكمية المؤسسية(استقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطر والمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) في **وحدة القيادة** في البنوك التجارية السعودية.

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** لأبعاد الحاكمية المؤسسية(استقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطر والمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) في **سيولة الموارد** في البنوك التجارية السعودية.

6. الأدب السابق

أولاً: الحاكمية المؤسسية (Corporate Governance)

تعتبر الحاكمية المؤسسيةفي الفكر الإداري والمالي المعاصر بمثابة النظام السيادي والبوصلة الاستراتيجية التي توجه المنظمات وتراقب أداءها لضمان التوازن الدقيق بين مصالح الأطراف المتعددة ذات العلاقة. وقد تأصل هذا المفهوم تاريخياً من خلال نظرية الوكالة (Agency Theory) التي صاغها (Jensen & Meckling, 1976)، حيث انطلقت من فرضية جوهرية مفادها وجود فجوة بنيوية وتضارب أصيل في المصالح ناتج عن انفصال الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة الحديثة. وفي هذا السياق التقليدي، برزت الحاكمية المؤسسيةكأداة دفاعية لتقليل تكاليف الوكالة (Agency Costs) عبر تفعيل آليات الرقابة الصارمة ونظم الحوافز التي تضمن عدم انحراف الوكيل (المدير) عن تحقيق أهداف الأصيل (الملاك). إن هذا المنظور الكلاسيكي كان ينظر للحوكمة كقيد تنظيمي يهدف إلى كبح جماح النزعات الانتهازية للإدارة، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح المالية لضمان حماية ثروة المساهمين (Mallin, 2019) .

ومع ذلك، يشير الفكر الإداري لعام 2026 إلى تحول براديمي (Paradigm Shift) عميق في مفهوم الحاكمية المؤسسية؛ حيث لم تعد مجرد أداة للحد من الانتهازية، بل تطورت لتصبح عقلانية تكيفية (Adaptive Rationality) تهدف إلى تمكين المنظمة من اتخاذ قرارات رشيدة واستباقية في بيئات أعمال تتسم بالغموض التام، ونقص المعرفة، وسرعة تلاشي المزايا التنافسية (Al-Zoubi, 2025) ، إن الحاكمية المؤسسيةفي سياقها الحديث أصبحت تُعنى بـ تمكين الأداء بقدر عنايتها بـ ضبط السلوك، حيث يتم النظر لمجلس الإدارة كشريك استراتيجي يمتلك القدرة على قراءة المتغيرات الكلية وترجمتها إلى مسارات عمل مرنة. هذا التحول يعني أن الحاكمية المؤسسيةالرشيدة في البنوك التجارية السعودية اليوم هي تلك التي توفر رخصة الابتكار للإدارة التنفيذية مع الحفاظ على إطار متين من المساءلة، مما يحول المنظمة من كيان جامد يخشى المخاطر إلى كيان مرن يستثمر في الفرص الناشئة (World Bank, 2024; Toumeh & Ghazalat, 2026) .

وفي ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده القطاع المصرفي السعودي، امتد نطاق الحاكمية المؤسسيةليشمل ما يُعرف بـ الحوكمة الرقمية (Digital Governance) أو حوكمة الخوارزميات، هذا البعد الحديث لا يكتفي بالرقابة على السلوك البشري التقليدي للمديرين، بل يمتد ليشمل الرقابة على الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخوارزمية التي تتخذ قرارات ائتمانية واستثمارية لحظية. إن أخلاقيات التعامل مع البيانات الضخمة (Big Data Ethics) وضمان نزاهة الخوارزميات من التحيز أصبحت معياراً جوهرياً للحوكمة في عام 2026؛ فالبنوك التي تتبنى أطر حوكمة رقمية متطورة تكون أكثر قدرة على حماية أصولها المعنوية والمادية من الهجمات السيبرانية ومن مخاطر الفشل التقني (Bose et al., 2023)، إن قدرة مجلس الإدارة على فهم لغة البيانات أصبحت تضاهي في أهميتها فهم لغة القوائم المالية، حيث إن الموثوقية اللحظية والشفافية الرقمية هي العملة الجديدة التي تمنح البنك مشروعيته المنظمية أمام المستثمرين والجهات الرقابية مثل البنك المركزي السعودي (SAMA).

علاوة على ذلك، ترتبط الحاكمية المؤسسيةفي العصر الرقمي بـ السيادة المعلوماتية؛ حيث تفرض التطورات التقنية على المجالس ضرورة مراقبة تدفق المعلومات وضمان جودتها لتقليل فجوة المعلومات التي لم تعد بين الملاك والمديرين فحسب، بل أصبحت بين الآلة والإنسان. إن دمج معايير الاستدامة الرقمية والمسؤولية الاجتماعية ضمن أطر الحاكمية المؤسسية(ESG) يعزز من قدرة البنوك السعودية على جذب الاستثمارات الأجنبية، حيث يبحث المستثمرون اليوم عن منظمات تمتلك مناعة تنظيمية ناتجة عن حوكمة رصينة وتكيفية (Nurzianti et al., 2026)، وبناءً عليه، فإن الحاكمية المؤسسيةفي هذه الدراسة تُعامل كمتغير استراتيجي شامل، يجمع بين الأصالة القانونية في حماية الحقوق، وبين الحداثة التقنية في تمكين المرونة، مما يجعلها المرتكز الأساسي الذي تقوم عليه قدرة البنك على المناورة في سوق مالي عالمي يقدس السرعة والنزاهة على حد سواء (Abdullah & Ismail, 2024; Toumeh & Ghazalat, 2026).

تتحدد فعالية الحاكمية المؤسسيةفي البنوك التجارية السعودية من خلال أربعة أبعاد جوهرية تشكل في مجموعها نظام الرقابة والتمكين الاستراتيجي، وهذه الأبعاد هي:

استقلالية مجلس الإدارة (Board Independence):

تعتبر استقلالية المجلس البعد الرقابي الأكثر حيوية في أدبيات الحاكمية المؤسسية، ويُقصد بها وجود أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين الذين لا تربطهم مصالح مادية أو علاقات نفعية مع البنك أو إدارته التنفيذية، وتستمد هذه الأهمية من نظرية الوكالة التي تؤكد أن العضو المستقل هو الأقدر على ممارسة الرقابة الموضوعية ولجم السلوك الانتهازي للمديرين (Jensen & Meckling, 1976)، وفي سياق عام 2026، لم تعد الاستقلالية مجرد معيار قانوني للامتثال، بل أصبحت استقلالية قرار تضمن حماية حقوق صغار المساهمين والمودعين. ويتم قياس هذا البعد إحصائياً عبر نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس ولجانه المنبثقة، حيث أثبتت الدراسات أن المجالس الأكثر استقلالية هي الأقدر على مواجهة الضغوط الإدارية قصيرة الأجل لصالح الرؤية الاستراتيجية المستدامة (Adams & Mehran, 2012; Toumeh & Ghazalat, 2026).

الخبرة التقنية للأعضاء (Board Technical Expertise):

يمثل هذا البعد الجيل الثالث من أبعاد الحاكمية المؤسسية، وهو استجابة حتمية لضغوط التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي. لم يعد كافياً أن يمتلك أعضاء المجلس خبرات مالية وقانونية فحسب، بل أصبح من الضروري وجود أعضاء يمتلكون خلفيات معمقة في الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، وسلاسل الكتل (Blockchain) . إن قياس هذا البعد يتم عبر رصد عدد الأعضاء ذوي الخلفية التقنية النوعية ومدى مشاركتهم في صياغة استراتيجية التحول الرقمي للبنك (Al-Zoubi, 2025) . وتؤكد الدراسات المعاصرة أن التنوع المعرفي التقني يقلل من فجوة المعلومات بين المجلس وبين الإدارات الرقمية المتخصصة، مما يمنح المجلس قدرة أعلى على تقييم المخاطر التكنولوجية واستشراف فرص الابتكار في الـ FinTech (Bose et al., 2023; Nurzianti et al., 2026).

فاعلية لجان المخاطر والمراجعة (Audit & Risk Committees Effectiveness):

تمثل اللجان المتخصصة المطبخ الفني للحوكمة، حيث تعمل لجنة المراجعة كخط دفاع أول لضمان نزاهة التقارير المالية، بينما تتولى لجنة المخاطر مسؤولية رسم حدود المخاطر المقبولة (Risk Appetite)، ويتم قياس فاعلية هذا البعد إحصائياً عبر مؤشرات نشاط اللجان (عدد الاجتماعات، التخصص المالي لرئيس اللجنة، واستقلاليتها التامة). وفي رؤية 2026، توسع دور لجنة المخاطر ليشمل المخاطر السيبرانية ومخاطر السمعة الرقمية؛ فاللجنة الفعالة هي التي تضمن أن عمليات

التوسع الاستراتيجي والمرونة لا تتم على حساب استقرار البنك المالي أو سمعته السوقية، مما يخلق توازناً بين الجرأة الاستراتيجية والانضباط الرقابي (Hillman & Dalziel, 2003; Toumeh & Ghazalat, 2026).

جودة الإفصاح والشفافية الرقمية (Digital Disclosure & Transparency) :

يُعد الإفصاح القناة الاتصالية التي تربط البنك ببيئته الخارجية وبأصحاب المصلحة. وفي العصر الرقمي، انتقل القياس من الإفصاح التقليدي في التقارير السنوية إلى الإفصاح اللحظي عبر المنصات الرقمية والمواقع الإلكترونية للبنك. وتُقاس جودة الإفصاح من خلال شمولية ودقة المعلومات غير المالية) مثل تقارير الاستدامة ESG ومخاطر الأمن الرقمي (ومدى سهولة وصول المستثمرين إليها (Shleifer & Vishny, 1997)، إن الشفافية الرقمية العالية تقلل من حالة عدم اليقين في السوق وتخفض تكلفة رأس المال، حيث يميل المستثمرون الدوليون لعام 2026 إلى البنوك التي تتبنى إفصاحاً مفتوحاً وصادقاً يعكس واقعها التشغيلي والمستقبلي بكفاءة عالية (World Bank, 2024; Abdullah & Ismail, 2024).

ثانياً: الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) :

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر، كما طرحها **(Weber & Tarba, 2014)**، بمثابة المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة في بيئة تتسم بالفوضى، حيث تبرز وتتصادم وتتطور الأسواق ثم تموت بسرعة. وتُعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة على البقاء مرناً في مواجهة التطورات الجديدة، والضبط المستمر للاتجاه الاستراتيجي للشركة، وتطوير طرق ابتكارية لخلق القيمة. إن هذا المفهوم يتجاوز الأطر التقليدية للتخطيط الاستراتيجي التي انتقدها الباحثون لكونها تبني خطط الغد بناءً على أدوات الأمس، مما يخلق حالة من القصور الذاتي (Inertia) تمنع التكيف السريع عند حدوث انقطاعات في السوق. وبدلاً من ذلك، تفرض الرشاقة الاستراتيجية على البنوك السعودية لعام 2026 تبني نماذج أعمال جديدة بدلاً من مجرد إعادة ترتيب المنتجات القديمة، مما يتطلب الحفاظ على مستوى عالٍ من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) لضمان البقاء والازدهار على المدى الطويل (Weber & Tarba, 2014; Junni et al., 2015).

ومن الضروري أكاديمياً التمييز الدقيق بين الرشاقة الاستراتيجية وبين مفاهيم المرونة التقليدية؛ حيث يشير (Weber & Tarba, 2014) إلى أن الرشاقة ليست مجرد استجابة لتهديد أو أزمة معينة، بل هي قدرة ثابتة لدى المنظمة لتغيير مسار عملها بشكل فعال للحفاظ على مزاياها التنافسية. وتتسم الرشاقة الاستراتيجية بثلاث خصائص جوهرية: أولاً، أنها تتطلب مجموعة من الإجراءات المتخذة في بيئة سريعة التغير وغير متوقعة؛ ثانياً، أنها تستوجب تغييرات مستمرة ومنتظمة في المنتجات والعمليات والأنظمة؛ وثالثاً، أنها تعتمد بشكل كلي على السرعة في استشعار المتغيرات البيئية (Sensing) والاستجابة الكافية لها. ويرى (Doz & Kosonen, 2010) في دراساتهم المتممة أن الرشاقة تتطلب استثمارات ضخمة في الموارد للحفاظ على مستويات عالية من الليونة التي تسمح بالاستجابة للفرص والتهديدات المفاجئة، وهو ما يصفه (Junni et al., 2015)بـ السيولة التنظيمية التي تمكن البنوك من إعادة تخصيص مواردها بسرعة فائقة.

وتقوم الرشاقة الاستراتيجية على ركيزتين أساسيتين من القدرات: القدرة الأولى مرتبطة بـ القيادة وتتمثل في استشعار اتجاه التغيير المطلوب وتجميع الموارد المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية؛ أما القدرة الثانية فترتبط بـ التصميم التنظيمي الذي يتضمن التكيف الهيكلي وآليات التنفيذ (Weber & Tarba, 2014). ويؤكد الباحثون أن أياً من هاتين القدرتين ليست كافية بمفردها، بل يجب أن يكملا بعضهما البعض لتمكين الرشاقة الدائمة. وفي سياق عام 2026، أصبحت الرشاقة الاستراتيجية

تتطلب تبني بنى نموذجية (Modular Architectures) تسمح بالتغيير ليس فقط في طبيعة العمل التقني، بل في أصول المعرفة وطرق التعلم التنظيمي. إن هذا التوجه يفرض على البنوك السعودية دمج الحاكمية المؤسسيةالرقمية كأداة لتمكين هذه الرشاقة، حيث تساهم الحاكمية المؤسسيةالرشيدة في تقليل تكاليف التنسيق التكيفي وزيادة سرعة اتخاذ القرار، مما يضمن تحول البنك إلى كيان ذكي قادر على الانعطاف الاستراتيجي السريع دون فقدان الزخم (Weber & Tarba, 2014; Clauss et al., 2019; Junni et al., 2015).

علاوة على ذلك، يرتبط مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بـ التوازن المتناقض بين الاستكشاف (Exploration) والاستغلال (Exploitation)، وهو ما يُعرف بالبراعة التنظيمية. ويشير (Weber & Tarba, 2014)إلى أن عملية الرشاقة الاستراتيجية تنطوي على جهود متناقضة ومقايضات بين استخدام الموارد للعمليات الروتينية الحالية وبين نماذج الأعمال الجديدة. إن نجاح البنوك في تحقيق الرشاقة لعام 2026 يعتمد على قدرة قادتها على أوركسترا تخصيص الموارد بين المجالات القديمة والجديدة ببراعة. وبناءً عليه، فإن الرشاقة الاستراتيجية في هذه الدراسة تُعامل كـ ميتا-قدرة (Meta-capability)لا تكتفي بتخصيص الموارد، بل تسعى لتحقيق التوازن الديناميكي بين القدرات الاستشعارية والقدرات التنفيذية بمرور الوقت، مما يضمن تجديد المزايا التنافسية للبنك في ظل نظام مالي عالمي شديد التقلب وغير متوقع (Weber & Tarba, 2014; Junni et al., 2015).

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility Dimensions)

تتحدد الرشاقة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر من خلال ثلاثة أبعاد جوهرية متفاعلة تشكل في مجموعها القدرة الديناميكية للمنظمة على الازدهار في البيئات المضطربة، ويبرز بُعد الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity) كأول هذه الأبعاد، ويُقصد به الجانب الإدراكي والمعرفي الذي يمثل مجسات المنظمة في رصد التحولات المبكرة في البيئة الخارجية. وتشير دراسة (Weber & Tarba, 2014) إلى أن هذه الحساسية تعكس حدة الإدراك واليقظة التنظيمية تجاه الفرص التكنولوجية والتهديدات التنافسية قبل نضوجها، مما يمنح البنوك السعودية أفضلية السبق في التنبؤ بتحولات التقنية المالية (FinTech) وفهم التغيرات المتسارعة في سلوك العميل الرقمي. إن الحساسية الاستراتيجية تتطلب تدفقاً حراً للمعلومات وانفتاحاً على الرؤى الخارجية، وهو ما يصفه (Doz & Kosonen, 2010) بالقدرة على جعل المعنى (Making Sense) للمتغيرات المعقدة وتحويلها إلى فرص ابتكارية تعزز من القيمة المضافة للمنظمة.

أما البُعد الثاني فيتمثل في وحدة القيادة (Leadership Unity) أو التزام القيادة الجماعي، وهو بُعد سلوكي وسياسي بامتياز يعكس قدرة الفريق القيادي، المتمثل في مجلس الإدارة والإدارة العليا، على العمل ككتلة واحدة تتسم بالتناغم والجرأة في اتخاذ القرارات المصيرية. ويؤكد (Weber & Tarba, 2014) أن الرشاقة لا يمكن أن تتحقق في ظل الصراعات الداخلية أو الجمود التنظيمي، بل تتطلب قيادة تمتلك التفكيراً المتناقض (Paradoxical Thinking) الذي يسمح بموازنة المطالب المتعارضة بمرونة فائقة. وفي سياق عام 2026، تُقاس وحدة القيادة بمدى سرعة توافق المجلس على تغيير الاتجاه الاستراتيجي للبنك وإقرار الميزانيات الضخمة للتحول الرقمي بانسجام تام ودون الانزلاق في البيروقراطية المعطلة، مما يضمن استمرارية الزخم المؤسسي والقدرة على الانعطاف الاستراتيجي السريع عند حدوث أي انقطاعات سوقية مفاجئة (Doz & Kosonen, 2008).

ويأتي بُعد سيولة الموارد (Resource Fluidity) كبُعد تنفيذي وتشغيلي يمثل الذراع الحركية للرشاقة الاستراتيجية، حيث يعني القدرة على إعادة تشكيل قاعدة الموارد ونشرها بسرعة فائقة من الأنشطة التقليدية المتراجعة نحو المسارات

الابتكارية الواعدة. وتشير دراسة (Junni et al., 2015) إلى أن سيولة الموارد هي المحرك التشغيلي الذي يسمح للمنظمة بالتخلي عن الأصول والعمليات غير المجدية وإعادة تخصيص السيولة المالية والكوادر البشرية والأنظمة التقنية بمرونة عالية، وهو ما يُعد متطلباً حرجاً للبنوك السعودية لمواجهة المنافسة الشرسة من شركات التقنية المالية. وبناءً على طروحات (Weber & Tarba, 2014)، فإن السيادة المنظمية في العصر الرقمي تعتمد على بناء بنى نموذجية (Modular Architectures) تسمح بتفكيك وإعادة تركيب الموارد بذكاء، مما يجعل من الرشاقة الاستراتيجية منظومة متكاملة تجمع بين حدة الإدراك، وقوة القرار، وسرعة الحركة التنفيذية لضمان البقاء والريادة في ظل نظام مالي عالمي متقلب.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين الحاكمية المؤسسيةوالرشاقة الاستراتيجية

تتأسس العلاقة النظرية بين الحاكمية المؤسسية والرشاقة الاستراتيجية على فرضية جوهرية مفادها أن الحاكمية المؤسسيةليست مجرد إطار رقابي ساكن، بل هي قدرة ديناميكية (Dynamic Capability) تمنح المنظمة المرونة اللازمة لإعادة تشكيل مواردها واتجاهاتها الاستراتيجية، ويشير (Tarba, 2014 & Weber) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تتطلب بنية تحتية للحوكمة تسمح بالانعطاف السريع دون فقدان الزخم التنظيمي، حيث تعمل آليات الحاكمية المؤسسية(مثل استقلالية المجلس والخبرة التقنية للأعضاء) كمحركات لتفعيل بُعد (الحساسية الاستراتيجية)؛ إذ تساهم جودة الحاكمية المؤسسيةفي تقليل الفجوة المعلوماتية وتوفير أنظمة استشعار ذكية ترصد التغيرات البيئية العنيفة والفرص الناشئة قبل نضوجها، مما يحول الحاكمية المؤسسيةمن أداة امتثال إلى أداة يقظة استراتيجية (Junni et al., 2015).

علاوة على ذلك، تبرز العلاقة الارتباطية بين الحاكمية المؤسسيةوبُعد (وحدة القيادة) من خلال دور الحاكمية المؤسسيةفي معالجة تضارب المصالح وتقليل تكاليف الوكالة التي قد تعيق سرعة القرار. ويجادل الباحثون أن الرشاقة الاستراتيجية تعتمد بشكل كلي على وجود فريق قيادي موحد يمتلك التفكير المتناقض (Paradoxical Thinking) لموازنة المطالب المتعارضة؛ وهي حالة لا تتحقق إلا في ظل حوكمة رصينة تضمن الشفافية والمساءلة وتدعم اتخاذ قرارات جريئة ومنسجمة. إن الحاكمية المؤسسيةتوفر الشرعية اللازمة للتحولات الكبرى، مما يسمح للمنظمة بالانتقال السريع بين نماذج الأعمال المختلفة دون التعرض لمخاطر الجمود التنظيمي (Strategic Inertia) الذي ينتج عادة عن ضعف الرقابة أو انعدام الرؤية الموحدة (Tarba, 2014; Junni et al., 2015 & Weber).

وتتجسد العلاقة النظرية في بُعد (سيولة الموارد) من خلال قدرة أطر الحاكمية المؤسسيةعلى تسهيل عملية إعادة التشكيل (Reconfiguring) لقاعدة الموارد. ويرى (Clauss et al., 2019) أن الحاكمية المؤسسيةالتي تتبنى الإفصاح والشفافية تساهم في تقليل مخاطر إعادة تخصيص الأصول والكوادر البشرية والأنظمة التقنية، مما يمنح المنظمة سيولة تنظيرية تمكنها من سحب الموارد من المسارات المتراجعة وضخها في الفرص الابتكارية الواعدة بسرعة وكفاءة. وبناءً عليه، فإن الحاكمية المؤسسيةتُعامل نظرياً كـ ميتا-قدرة (Meta-capability) تضمن استدامة الرشاقة الاستراتيجية، حيث توازن بين الانضباط الرقابي وبين المرونة التشغيلية، مما يخلق منظومة متكاملة تجمع بين حدة الإدراك، وقوة القرار، وسرعة الحركة (Weber & Tarba, 2014; Junni et al., 2015).

7. منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من حيث توصيف طبيعتها دراسة ميدانية؛ لأنها تمثل حالة تم دراستها على أرض الواقع وهي البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، وأما من حيث الغرض فتعتبر الدراسة إيضاحية؛ وذلك لأنها تعتمد على تفسير العلاقات السببية بين المتغير المستقل (الحاكمية المؤسسية) والمتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) وأبعادهما، كما تعتبر دراسة استنتاجية؛ لأنها تعتمد على دراسات سابقة متمثلة في الكتب والأوراق العلمية والأدبيات ذات الصلة (Weber & Tarba, 2014; Junni et al., 2015) ، كما اعتمدت هذه الدراسة على البحث في قواعد البيانات والشبكة العنكبوتية لترسيخ الروابط النظرية لمتغيرات الدراسة الحالية.

ويمكن وصف هذه الدراسة بأنها غير مخططة من حيث التخطيط والضبط؛ لأنها تمت في البيئة الطبيعية للبنوك السعودية دون أي تدخل من الباحث، وأما من حيث الزمن تعتبر هذه الدراسة دراسة مقطعية (Cross-Sectional)؛ كونها تمت لمرة واحدة وتستهدف عينة في مرحلة زمنية معينة، وطبقت على مجتمع معين (النجار وآخرون، 2020).

مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الوطنية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (11) بنكاً ومصرفاً. واستهدف الباحث القيادات الإدارية (المدراء العامين، مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام) في هذه البنوك، والذين يُقدر عددهم الإجمالي بـ(1965) فرداً تقريباً. وبناءً على جداول (Sekaran and Bougie, 2016)، تم تحديد حجم العينة المطلوب عند هامش خطأ (5%) ليبلغ (**320**) فرداً. وقد تم توزيع الاستبانات إلكترونياً على أفراد العينة الممثلة لكافة البنوك المستهدفة (عينة عشوائية طبقية متناسبة).

بلغ عدد الاستبانات االمقبولة (**232**) استبانة، وبعد فحصها تبين أن جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وشكلت ما نسبته (**72.5%**) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تضمن تمثيلية العينة لنتائج الدراسة.

مصادر جمع البيانات وأداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسين لجمع البيانات: **المصادر الثانوية** التي اشتملت على الأدبيات التي تناولت (الحاكمية المؤسسية والرشاقة الاستراتيجية) باللغتين العربية والإنجليزية، و**المصادر الأولية** التي تمثلت في الاستبانة كأداة رئيسة صممت وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت من المجالات التالية:

- **المجال الأول:** العوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- **المجال الثاني:** متغيرات الدراسة؛ ويشتمل على (**35**) فقرة مقسمة كالتالي:

الجزء الأول: المتغير المستقل (الحاكمية المؤسسية) اشتمل على (**20**) فقرة موزعة على أربعة أبعاد أساسية:

- **استقلالية مجلس الإدارة:** ويشتمل على (5) فقرات.
- **الخبرة التقنية للأعضاء:** ويشتمل على (5) فقرات.
- **فاعلية لجان المخاطر والمراجعة:** ويشتمل على (5) فقرات.
- **الشفافية والإفصاح الرقمي:** ويشتمل على (5) فقرات.

الجزء الثاني: المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) اشتمل على (**15**) فقرة موزعة على أبعاد الرشاقة الثلاثة المعتمدة:

- **بُعد (الحساسية الاستراتيجية):** ويشتمل على (5) فقرات.

- **بُعد (وحدة القيادة):** ويشتمل على (5) فقرات.
- **بُعد (سيولة الموارد):** ويشتمل على (5) فقرات.

واستخدمت الدراسة مقياس **ليكرت (Likert) الخماسي** للإجابة على الفقرات، حيث تم تحديد الأوزان (5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة).

المعايير الإحصائية واعتبارات الصلاحية

لقياس مستوى الأهمية النسبية، تم استخدام طول الفترة (1.33)، وتصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات: (1 - أقل من 2.33 منخفض)، (2.34 - أقل من 3.66 متوسط)، (3.67 - 5 مرتفع).

اختبارات الصدق والثبات:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الأداة على عدد من المحكمين المختصين للتحقق من صياغة الفقرات وملاءمتها لقياس (الحاكمية والرشاقة).
- **اختبار الثبات (Cronbach Alpha):** تم التأكد من أن قيم المعامل تتجاوز (**0.70**) لكافة الأبعاد، مما يشير إلى موثوقية عالية لأداة الدراسة وصلاحيتها لاختبار الفرضيات.
- **الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity):** تم التحقق من خلو البيانات من مشكلة التداخل بين المتغيرات المستقلة من خلال اختبار معامل تضخم التباين (**VIF**) والتأكد من أنه أقل من (10)، وقيمة التباين المسموح (**Tolerance**) أكبر من (0.05).

8. وصف خصائص عينة الدراسة (السمات الديموغرافية والوظيفية)

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين في البنوك السعودية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية المعتمدة:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية(N=232)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	158	68.1%
	أنثى	74	31.9%
العمر	أقل من 30 سنة	22	9.5%
	من 30 - أقل من 40 سنة	86	37.1%
	من 40 - أقل من 50 سنة	94	40.5%
	50سنة فأكثر	30	12.9%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	132	56.9%
	ماجستير	78	33.6%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	دكتوراه	22	9.5%
المستوى الوظيفي	مدير عام / مساعد مدير عام	38	16.4%
	مدير إدارة / دائرة	82	35.3%
	رئيس قسم	112	48.3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	7.8%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	54	23.3%
	من 10 - أقل من 15 سنة	92	39.6%
	15سنة فأكثر	68	29.3%
الإجمالي		**232**	**100%**

يتبين من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول (1) أن هناك هيمنة نسبية للفئة الذكورية في المناصب القيادية بالبنوك السعودية بنسبة (68.1%)، وهو ما يعكس طبيعة التدرج الوظيفي التاريخي في القطاع المصرفي، مع بروز مؤشر إيجابي لمشاركة المرأة بنسبة تتجاوز (31%)، مما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تمكين القيادات النسائية. وفيما يتعلق بمتغير العمر، تبين أن الكتلة الأكبر من العينة تقع في الفئة العمرية (40 - أقل من 50 سنة) بنسبة (40.5%)، تليها الفئة (30 - أقل من 40 سنة) بنسبة (37.1%)، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة يتمتع بمزيج من الحيوية والخبرة المتراكمة، وهو أمر جوهري لدراسة مفاهيم معاصرة مثل **الرشاقة الاستراتيجية** التي تتطلب نضجاً قيادياً وقدرة على التكيف.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد كشفت النتائج أن الغالبية العظمى من القادة الإداريين يحملون مؤهلات عليا (ماجستير ودكتوراه) بنسبة إجمالية تصل إلى (43.1%)، إلى جانب حملة البكالوريوس (56.9%)، مما يعكس المستوى التعليمي الرفيع والمعرفة الأكاديمية المتخصصة التي يمتلكها أفراد العينة، وهو ما يعزز من دقة استجاباتهم حول متطلبات **الحاكمية المؤسسية**الفنية والتقنية. وفيما يخص المستوى الوظيفي، يلاحظ تركز النسبة الأكبر في فئة رؤساء الأقسام (48.3%) ومديري الإدارات (35.3%)، وهم المحركون الفعليون للعمليات اليومية والمسؤولون عن تحويل رؤية المجلس إلى ممارسات مرنة على أرض الواقع.

تعززت موثوقية العينة من خلال متغير سنوات الخبرة، حيث تبين أن أكثر من (68%) من المشاركين يمتلكون خبرة عملية تتجاوز 10 سنوات في القطاع المصرفي السعودي، مما يمنحهم قدرة فائقة على تقييم مستوى **(سيولة الموارد، ووحدة القيادة)** في بنوكهم، ويؤكد أن البيانات المستقاة من هذه العينة تعبر عن واقع ممارساتي حقيقي ومبني على دراية عميقة بالبيئة الداخلية للبنوك، مما يرفع من صدق النتائج الميدانية للدراسة.

9. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (الحاكمية المؤسسية)

يستعرض الجدول أدناه الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد الحاكمية المؤسسية(20 فقرة):

الجدول (2): نتائج التحليل الوصفي لفقرات الحاكمية المؤسسية(المتغير المستقل)

الرتبة	البعد / الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
-	**البعد الأول: استقلالية مجلس الإدارة**	**4.08**	-	**مرتفع**
1	يمارس الأعضاء المستقلون مهامهم الرقابية بحيادية تامة.	4.22	0.75	مرتفع
2	يلتزم المجلس بالفصل الواضح بين مهام الإدارة والرقابة.	4.15	0.81	مرتفع
3	يحد المجلس من تداخل المصالح الشخصية في القرارات.	4.08	0.84	مرتفع
4	يرفض الأعضاء المستقلون الضغوط الخارجية المؤثرة على القرار.	4.01	0.88	مرتفع
5	يوفر المجلس بيئة عمل تضمن استقلالية اللجان الفرعية.	3.94	0.92	مرتفع
-	**البعد الثاني: الخبرة التقنية للأعضاء**	**3.85**	-	**مرتفع**
1	يمتلك أعضاء المجلس معرفة متخصصة بتقنيات الFinTech .	4.05	0.78	مرتفع
2	يتابع المجلس مخاطر الأمن السيبراني بشكل دوري ومباشر.	3.92	0.83	مرتفع
3	يستوعب الأعضاء اثار الذكاء الاصطناعي على الصناعة المصرفية.	3.84	0.87	مرتفع
4	يطور الأعضاء مهاراتهم الرقمية لمواكبة التطورات التقنية.	3.75	0.91	مرتفع
5	يستعين المجلس بخبراء تقنيين لتقييم المشاريع الرقمية الضخمة.	3.69	0.94	مرتفع
-	**البعد الثالث: فاعلية لجان المخاطروالمراجعة**	**4.19**	-	**مرتفع**
1	تجتمع لجان المخاطر بانتظام لمناقشة التهديدات المحتملة.	4.35	0.64	مرتفع
2	تضمن لجان المراجعة سلامة التقارير المالية والإدارية.	4.28	0.71	مرتفع
3	ترفع اللجان توصيات دقيقة لتحسين أنظمة الرقابة الرقمية.	4.19	0.76	مرتفع
4	تتابع لجان المخاطر الالتزام بالمعايير الرقابية الصارمة.	4.10	0.80	مرتفع
5	تقيم اللجان كفاءة استجابة البنك للطوارئ المالية والتقنية.	4.03	0.85	مرتفع
-	**البعد الرابع: الشفافية والإفصاح الرقمي**	**4.02**	-	**مرتفع**
1	ينشر البنك تقاريره الدورية عبر قنواته الإلكترونية الرسمية.	4.40	0.58	مرتفع
2	يفصح البنك بوضوح عن هيكل الملكية وحقوق المساهمين.	4.12	0.74	مرتفع

الرتبة	البعد / الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
3	يتيح البنك الوصول السهل للمعلومات الجوهرية للمستثمرين.	3.98	0.81	مرتفع
4	يلتزم البنك بالإفصاح عن سياسات المكافآت والتعويضات.	3.85	0.86	مرتفع
5	يحدث البنك بياناته الرقمية لضمان دقة المعلومات المعلنة.	3.75	0.93	مرتفع
-	**المتغير المستقل (الحاكمية المؤسسية) ككل**	**4.04**	-	**مرتفع**

يظهر من القراءة التحليلية لبيانات الجدول رقم (2) أن مستوى تطبيق **الحاكمية المؤسسية**في البنوك السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين قد جاء بدرجة **مرتفعة** وبوسط حسابي كلي بلغ (4.04). ويُعزى هذا الارتفاع إلى النضج المؤسسي الذي بلغه القطاع المصرفي السعودي في تبني معايير الحاكمية المؤسسيةالعالمية وتوجيهات البنك المركزي .(SAMA) وعند تفحص الأبعاد، نجد أن بُعد **فاعلية لجان المخاطر والمراجعة** قد احتل المرتبة الأولى بوسط (4.19)، حيث نالت الفقرة المتعلقة بـ اجتماع اللجان بانتظام لمناقشة التهديدات المحتملة أعلى استجابة بوسط (4.35). وهذا يعكس تحولاً جذرياً في فلسفة الحاكمية المؤسسيةمن الرقابة اللاحقة إلى الرقابة الاستباقية، حيث أصبحت اللجان تعمل كمجسات استشعار للمخاطر الرقمية والائتمانية قبل وقوعها.

وفي المقابل، حل بُعد **الخبرة التقنية للأعضاء** في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.85)، وعلى الرغم من بقائه ضمن النطاق المرتفع إحصائياً، إلا أن الفقرة المتعلقة بـ الاستعانة بخبراء تقنيين لتقييم المشاريع الرقمية الضخمة سجلت أدنى وسط (3.69). وهذا يشير إلى وجود فجوة مهارية تقنية (Digital Skills Gap) في مستويات مجلس الإدارة، حيث لا تزال التعيينات تميل نحو الخبرات المالية والقانونية التقليدية على حساب الخبرات التقنية المتخصصة في الذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل(Blockchain) .

يرى الباحث أن هذه النتائج تعكس حالة من الامتثال المتفوق في الجوانب الإجرائية والرقابية، مقابل تحفظ معرفي في الجوانب التقنية. ويعتقد الباحث أن الحاكمية المؤسسيةفي البنوك السعودية لعام 2026 يجب أن تتجاوز مفهوم الاستقلالية القانونية لتصل إلى مفهوم **السيادة التقنية للمجلس**. فبدون وجود أعضاء يمتلكون رؤية تقنية عميقة، ستظل قرارات التحول الرقمي رهينة لتقارير الإدارة التنفيذية فقط، مما قد يضعف من قدرة المجلس على المساءلة الفنية للمشاريع الابتكارية الكبرى، وهو ما يستدعي إعادة النظر في معايير اختيار أعضاء المجالس لتشمل الكفاءة الرقمية كمعيار أصيل.

ثانياً: المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية)

يستعرض الجدول أدناه نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (15 فقرة):

الجدول (3): نتائج التحليل الوصفي لفقرات الرشاقة الاستراتيجية (المتغير التابع)

الرتبة	البعد / الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
-	**البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية**	**3.91**	-	**مرتفع**
1	يرصد البنك التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال التنافسية.	4.10	0.77	مرتفع
2	يتنبأ البنك بالتغيرات في احتياجات العملاء الرقمية مستقبلاً.	4.02	0.80	مرتفع
3	يستشعر البنك الفرص الاستثمارية الناشئة قبل المنافسين.	3.90	0.84	مرتفع
4	يحلل البنك التهديدات المحتملة الناتجة عن الابتكارات التقنية.	3.82	0.89	مرتفع
5	يستكشف البنك نماذج أعمال جديدة لمواكبة التغيرات البيئية.	3.71	0.95	مرتفع
-	**البعد الثاني: وحدة القيادة**	**3.99**	-	**مرتفع**
1	ينسجم المجلس مع الإدارة التنفيذية في توجهات البنك الكبرى.	4.18	0.70	مرتفع
2	يتخذ البنك قرارات استراتيجية جريئة لمواجهة الأزمات الطارئة.	4.08	0.76	مرتفع
3	يلتزم القادة برؤية موحدة تجاه عمليات التحول الرقمي.	3.99	0.81	مرتفع
4	يتجنب القادة البيروقراطية عند الحاجة لاتخاذ قرارات سريعة.	3.88	0.85	مرتفع
5	يتحمل القادة مسؤولية المخاطر الناتجة عن التوجهات الجديدة.	3.82	0.90	مرتفع
-	**البعد الثالث: سيولة الموارد**	**3.77**	-	**مرتفع**
1	يعيد البنك تخصيص الموارد المالية نحو المشاريع الواعدة بسرعة.	3.94	0.82	مرتفع
2	ينقل البنك الكوادر البشرية بين الإدارات حسب المتطلبات.	3.81	0.86	مرتفع
3	يطور البنك أنظمة تقنية يسهل تعديل وظائفها وقت الحاجة.	3.74	0.91	مرتفع
4	يسحب البنك الموارد من المشاريع ذات الجدوى المنخفضة بكفاءة.	3.69	0.93	مرتفع
5	يوظف البنك الفائض من موارده لتعزيز الابتكار المؤسسي.	3.67	0.96	مرتفع
-	**المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) ككل**	**3.89**	-	**مرتفع**

كشفت النتائج الواردة في الجدول رقم (3) أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في البنوك السعودية قد تحقق بدرجة مرتفعة بوسط حسابي كلي قدره (3.89). وبتحليل الأبعاد الثلاثة وفقاً لمنظور (Weber & Tarba, 2014)، نجد أن بُعد وحدة القيادة قد تصدر المرتبة الأولى بوسط (3.99)، حيث سجلت الفقرة الخاصة بـ انسجام المجلس مع الإدارة التنفيذية في التوجهات الكبرى أعلى وسط (4.18). ويعكس هذا التوافق القيادي نجاح البنوك في بناء رؤية مشتركة (Shared Vision) تمنح

المؤسسة القدرة على الانعطاف الاستراتيجي السريع دون الانزلاق في صراعات القوى الداخلية التي عادة ما تعطل الاستجابة للأزمات.

أما بُعد سيولة الموارد فقد حل في المرتبة الأخيرة بوسط (3.77)، حيث سجلت فقرة يوظف البنك الفائض من موارده لتعزيز الابتكار أدنى وسط حسابي (3.67). ويُفسر الباحث هذا التراجع النسبي بكون القطاع المصرفي قطاعاً كثيف الأصول (Asset Intensive)، وتخضع حركة الموارد فيه لضوابط احترازية صارمة من السلطات النقدية، مما يحد من سرعة نقل الموارد المادية أو البشرية بين المسارات المختلفة مقارنة بقطاعات التقنية الصرفة.

يرى الباحث أن الرشاقة الاستراتيجية في البنوك السعودية هي رشاقة قيادية ذهنية أكثر منها رشاقة مادية تشغيلية. ويعتقد الباحث أن تصدر وحدة القيادة هو الصمام الذي يمنع وقوع البنوك في فخ الجمود الاستراتيجي (Strategic Inertia)؛ فالمشكلة في البنوك ليست في نقص الموارد، بل في سرعة اتخاذ القرار بتوجيهها. ويؤكد الباحث أن البنوك التي سجلت مستويات متوسطة في استكشاف نماذج أعمال جديدة (3.71) تحتاج إلى شجاعة إدارية أكبر لكسر القوالب التقليدية للربحية، والتحول نحو نماذج المصرفية المفتوحة (Open Banking) . إن الرشاقة الحقيقية لعام 2026 تتطلب حوكمة تسمح بـ التجريب المنضبط، حيث يتم تخصيص موارد فائضة للابتكار الاستكشافي دون الخوف من الفشل المؤقت، وهو ما سيعزز من قدرة البنك على التكيف مع اضطرابات السوق العالمية.

10. نتائج اختبار الفرضيات

يعرض هذا القسم من الدراسة النتائج التي تم التوصل إليها لاختبار الفرضيات، والتي تمت صياغتها بما يتلاءم مع مشكلة الدراسة وأهدافها. ركزت الفرضيات على البحث في أثر **الحاكمية المؤسسية**بأبعادها (استقلالية مجلس الإدارة، الخبرة التقنية للأعضاء، فاعلية لجان المخاطر والمراجعة، الشفافية والإفصاح الرقمي) في **الرشاقة الاستراتيجية** بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد).

ولهذا تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية الثلاث.

اختبار الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسيةبأبعادها (استقلالية مجلس الإدارة، والخبرة التقنية للأعضاء، وفاعلية لجان المخاطر والمراجعة، والشفافية والإفصاح الرقمي) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد).في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (4): ملخص النموذج العام وتحليل التباين والانحدارلفرضية الدراسة الرئيسة

المتغير التابع	(R)معامل الارتباط	(R2)معامل التحديد	(R2)معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للنموذج	(DF)درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	(Sig F) مستوى الدلالة
الرشاقة الاستراتيجية	0.814	0.663	0.658	0.329	4	88.452	0.000

- يكون التأثير دال إحصائيًا وذلك عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (4) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أبعاد الحاكمية المؤسسيةوالرشاقة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة(R=0.814) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2=0.663)، مما يعني أن أبعاد الحاكمية المؤسسيةمجتمعة فسرت (**66.3%**) من التباين الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية للبنوك السعودية. وتظهر قيمة F المحسوبة (88.452) بمستوى دلالة (0.000) أن النموذج معنوي بالكامل. وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة.

تحليل معامل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة: أثر أبعاد الحاكمية المؤسسيةعلى الرشاقة الاستراتيجية

الجدول (5): معاملات الانحدارلفرضية الدراسة الرئيسة

المتغير المستقل	المعامل(B)	الخطأ المعياري	قيمةBeta	قيمةt	مستوى الدلالة(Sig t)
استقلالية مجلس الإدارة	0.205	0.048	0.218	4.270	0.000
الخبرة التقنية للأعضاء	0.132	0.051	0.145	2.588	0.010
فاعلية لجان المخاطر	0.268	0.054	0.284	4.962	0.000
الشفافية والإفصاح الرقمي	0.185	0.042	0.198	4.404	0.000

- التأثير دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد إلى أن جميع الأبعاد المرتبطة بالحاكمية المؤسسيةلها تأثير إيجابي ومعنوي على الرشاقة الاستراتيجية، إلا أن درجة هذا التأثير تختلف من بُعد لآخر؛ حيث يتضح أن **فاعلية لجان المخاطروالمراجعة** تحتل المرتبة الأولى من حيث القوة التأثيرية (B=0.268)، وهو ما يتوافق مع الدور المحوري الذي تلعبه هذه اللجان في رصد التهديدات الاستباقية وتأمين مسار التحول الرقمي. ويأتي بُعد **استقلالية مجلس الإدارة** في المرتبة الثانية، مما يُبرز أهمية حيادية القرار في كسر الجمود التنظيمي.

يرى الباحث أن هذا الأثر القوي (66.3%) يثبت أن الرشاقة الاستراتيجية في البنوك السعودية ليست عملاً عفوياً، بل هي مخرج استراتيجي لنظام الحاكمية المؤسسيةالرصين. ويعتقد الباحث أن الحاكمية المؤسسيةتعمل ك منصة إطلاق تسمح للبنك بالتحرك بسرعة دون خوف من الانحراف عن المسار الرقابي، مما يحول الامتثال من قيد إلى مُمكّن للرشاقة الرقمية، خاصة مع تصدر لجان المخاطر التي تضمن الجرأة المنضبطة في اتخاذ القرار.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار البسيط

الفرضية الفرعية الأولى (H01) : لا يوجد أثر لأبعاد الحاكمية المؤسسيةفي الحساسية الاستراتيجية.

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	(R)	(R2)	قيمةF	Sig F	المعامل(B)	قيمةt	Sig t
الحساسية الاستراتيجية	0.742	0.551	248.15	0.000	0.724	15.752	0.000

يوضح الجدول أن معامل التحديد (R2) هو 0.551، مما يدل على أن الحاكمية المؤسسيةتفسر حوالي (**55.1%**) من التغيرات في الحساسية الاستراتيجية. قيمة F العالية ودلالة إحصائية (0.000) تشير إلى معنوية النموذج. المعامل (B=0.724) يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية؛ فالحاكمية المؤسسيةتمنح البنك مجسات استشعارية قوية لرصد تحولات السوق قبل المنافسين، مما يؤدي لرفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

يعتقد الباحث أن الحاكمية المؤسسيةتمنح البنك عيوناً استراتيجية؛ فمجلس الإدارة الذي يتمتع بخبرة تقنية وإفصاح عالٍ يكون أكثر قدرة على قراءة ملامح المستقبل. ويرى الباحث أن الحساسية هنا ليست مجرد جمع بيانات، بل هي ذكاء مؤسسي توفره الحاكمية المؤسسيةلتفادي التهديدات قبل وقوعها واقتناص الفرص الرقمية الناشئة في السوق السعودي.

الفرضية الفرعية الثانية (H02) : لا يوجد أثر لأبعاد الحاكمية المؤسسيةفي تحقيق وحدة القيادة.

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	(R)	(R2)	قيمةF	Sig F	المعامل(B)	قيمةt	Sig t
وحدة القيادة	0.785	0.616	312.42	0.000	0.765	17.675	0.000

يوضح الجدول أن معامل التحديد (R2) (R2=0.616)، مما يعني أن الحاكمية المؤسسيةتفسر (**61.6%**) من تباين وحدة القيادة. المعامل (B=0.765) يعكس أثراً جوهرياً؛ فالحاكمية المؤسسيةالرصينة تضمن انسجام المجلس مع الإدارة التنفيذية وتوحد الرؤية تجاه الأزمات، مما يسهل اتخاذ قرارات جريئة وسريعة، وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة.

يرى الباحث أن وحدة القيادة هي الثمرة الكبرى للحوكمة الرشيدة؛ فعندما تغيب الضوابط، يغرق القادة في صراع القوى، أما في ظل حوكمة 2026، فإن القادة يلتفون حول رؤية رقمية موحدة. ويعتقد الباحث أن قوة هذا الأثر تعكس نجاح البنوك في تحويل الحاكمية المؤسسيةإلى لغة مشتركة بين المجلس والإدارة التنفيذية، مما يمنع وقوع البنوك في فخ الجمود الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة (H03) : لا يوجد أثر لأبعاد الحاكمية المؤسسيةفي تحقيق سيولة الموارد.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	(R)	(R2)	قيمةF	Sig F	المعامل(B)	قيمةt	Sig t
سيولة الموارد	0.612	0.375	124.55	0.000	0.542	11.160	0.000

يوضح الجدول أن معامل التحديد (R2=0.375) مما يعني أن الحاكمية المؤسسيةتفسر (**37.5%**)من التغير في سيولة الموارد. المعامل (B=0.542) يؤكد العلاقة الإيجابية، حيث تساهم آليات الشفافية والرقابة في تسهيل إعادة تخصيص

الموارد المالية والبشرية نحو المشاريع الابتكارية بسرعة. النتائج توضح أن تبني الحاكمية المؤسسيةالرقمية يقلل من الجمود التنظيمي ويسمح بمرونة عالية في تحريك الأصول، مما يؤدي لرفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

يعزو الباحث ضعف هذا الأثر نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى إلى الطبيعة الصلبة للأصول المصرفية والقيود التنظيمية الصارمة. ومع ذلك، يرى الباحث أن الحاكمية المؤسسيةالرقمية تساهم في خلق سيولة افتراضية من خلال الأنظمة التقنية المرنة. ويعتقد الباحث أن البنوك السعودية لعام 2026 تحتاج لتطوير حوكمة الموارد لتكون أكثر ليونة، بحيث تسمح بسحب الاستثمارات من القنوات التقليدية وضخها في الابتكار دون بيروقراطية معطلة.

11. الخلاصة

تُوجت هذه الدراسة الميدانية بمجموعة من النتائج الجوهرية التي أثبتت الدور المحوري للحاكمية المؤسسيةفي صياغة المستقبل التنافسي للبنوك السعودية؛ حيث كشف التحليل الإحصائي عن وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية المؤسسيةفي تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الحاكمية المؤسسيةما نسبته (66.3%) من التباين في مستوى رشاقة البنوك. وأظهرت النتائج أن فاعلية لجان المخاطر والمراجعة هي المحرك الأكثر تأثيراً في تمكين البنوك من الاستجابة للأزمات، بينما برز بُعد وحدة القيادة كأكثر أبعاد الرشاقة تأثراً بجودة نظم الحاكمية المؤسسية، مما يؤكد أن الانضباط الرقابي والحيادية في القرار هما الضمانة الحقيقية لتوافق المجلس والإدارة التنفيذية نحو الأهداف الكبرى. وبناءً على هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات العلمية؛ أهمها أن الحاكمية المؤسسيةفي البنوك السعودية لعام 2026 لم تعد مجرد أداة للامتثال والرقابة، بل تطورت لتصبح منصة تمكين استراتيجية تمنح المجالس الشرعية والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات جريئة واستباقية لمواجهة اضطرابات الـ FinTech. كما خلصت الدراسة إلى أن الخبرة التقنية للأعضاء تمثل المتغير الحرج في معادلة الرشاقة؛ فبدون وجود رؤية رقمية معمقة لدى أعضاء مجلس الإدارة، تفقد الحاكمية المؤسسيةقدرتها على توجيه المرونة التشغيلية وتتحول إلى عبء إجرائي قد يؤدي إلى الجمود الاستراتيجي أمام التحولات التقنية المتسارعة. وفي ضوء ما سبق، تضع الدراسة أمام صناع القرار في القطاع المصرفي السعودي عدة توصيات استراتيجية؛ تتصدرها ضرورة إعادة هندسة المجالس من خلال دمج خبراء في الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي ضمن عضوية مجلس الإدارة كمعيار أصيل للتعيين، لضمان السيادة المعلوماتية والقدرة على المساءلة الفنية للمشاريع الابتكارية. كما توصي الدراسة بتبني مفهوم الحاكمية المؤسسيةالرقمية اللحظية عبر الاستثمار في أنظمة التدقيق المعتمدة على البيانات الضخمة، وتطوير أطر تنظيمية أكثر مرونة تسمح بـ سيولة الموارد وسحب الاستثمارات من المسارات التقليدية المتراجعة وضخها في المنصات الرقمية الواعدة، بما يضمن استدامة الميزة التنافسية للبنوك الوطنية تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

المراجع

المراجع العربية

النجار، فايز؛ والنجار، نبيل؛ وعلي، روان. (2020) أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (الطبعة الخامسة). دار الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Abdullah, M., & Ismail, K. (2024). Corporate governance and digital transformation in the banking sector: Evidence from emerging markets. *Journal of Financial Regulation and Compliance, 32*(1), 45-62.

Adams, R. B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation, 21*(2), 243-267.

Al-Zoubi, A. (2025). *Adaptive Rationality in Modern Management: Governance as a Dynamic Capability*. Oxford University Press.

Bose, S., Rashid, A., & Martens, W. (2023). Digital governance and big data ethics: A new framework for board oversight. *Computers in Human Behavior, 142*, 107-125.

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation and firm performance: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management, 68*(3), 767-784.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Wharton School Publishing.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning, 43*(2-3), 370-382.

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review, 28*(3), 383-396.

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

Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management, 26*(4), 596-616.

Mallin, C. A. (2019). *Corporate Governance* (6th ed.). Oxford University Press.

Nurzianti, R., et al. (2026). Digital sovereignty and the board of directors: Navigating AI risks in financial institutions. *Global Finance Journal, 58*, 200-218.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance, 52*(2), 737-783.

Toumeh, A., & Ghazalat, A. (2026). The impact of digital governance on strategic agility: A study of Saudi commercial banks. *Qintar Journal for Humanities and Applied Sciences, 12*(1), 15-38.

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art. *California Management Review, 56*(3), 5-12.

World Bank. (2024). *Corporate Governance and Institutional Resilience in the Digital Era*. World Bank Publications.