

دور الحوكمة المؤسسية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية)

The Role of Corporate Governance in Ensuring Effective Strategy Execution (An Applied Study of Telecommunications Companies in the Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد:

الدكتورة/ حياة خضران زايد المالكي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكون، ماليزيا

Email: Halmalki.a@outlook.com

الدكتور/ محمد حفيظ بن زكريا

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكون، ماليزيا

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. كما سعت الدراسة إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بدراسة دور الحوكمة المؤسسية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة. وكانت أداة الدراسة الاستبيان حيث تم جمع البيانات من العاملين في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث شملت العينة (386) مشارك تم اختيارهم عشوائياً. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد (حماية حقوق المساهمين، المساواة بين المساهمين، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، وأوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض أبعاد الحوكمة المؤسسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض أبعاد الحوكمة المؤسسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية لما لها من دور مهم في دعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال. والاهتمام بتعزيز حماية حقوق المساهمين داخل الشركات من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تكفل العدالة والشفافية في التعامل مع جميع المساهمين. والعمل على ترسيخ مبدأ المساواة بين المساهمين وضمان معاملتهم بشكل عادل دون تمييز، بما يسهم في تعزيز الثقة بين المساهمين والإدارة. ودعم وتعزيز ممارسات الإفصاح والشفافية داخل الشركات، من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لجميع الأطراف ذات العلاقة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الاستراتيجية الفعالة، شركات الاتصال

The Role of Corporate Governance in Ensuring Effective Strategy Execution (An Applied Study of Telecommunications Companies in the Kingdom of Saudi Arabia)

Prepared by

Dr. Hayat Khadran Zayed Al-Maliki¹, Dr. Muhammad Hafeez Bin Zkaria²

Doctorate in Business Administration, Faculty of Business and Accounting, Lincoln University,
Malaysia ^{1,2}

Abstract:

This study aimed to examine the role of corporate governance in ensuring effective strategy implementation in telecommunications companies in the Kingdom of Saudi Arabia. It also sought to determine whether statistically significant differences existed in the application of corporate governance dimensions and effective strategy implementation according to gender, educational level, and years of experience. The researcher adopted a descriptive analytical approach to collect and analyze data related to the role of corporate governance in supporting effective strategy execution. A questionnaire was used as the main data collection instrument and was distributed to employees working in Saudi telecommunications companies. The study sample consisted of 386 participants who were selected randomly.

The findings revealed a statistically significant impact of corporate governance on effective strategy implementation in telecommunications companies in Saudi Arabia. The results also showed statistically significant effects for several governance dimensions, including the protection of shareholders' rights, equitable treatment of shareholders, disclosure and transparency, and the responsibilities of the board of directors. In addition, statistically significant differences were found in some corporate governance dimensions according to educational level. Significant differences were also identified in certain governance dimensions according to years of experience.

The study recommended strengthening the application of corporate governance principles in Saudi telecommunications companies because of their important role in supporting strategy implementation and improving organizational performance. It also emphasized protecting shareholders' rights, promoting equal treatment, and enhancing timely disclosure and transparency for all stakeholders.

Keywords: Corporate Governance, Effective Strategy Execution, Telecommunications Companies.

1. المقدمة:

تشهد بيانات الأعمال في العصر الحديث تحولات جذرية متسارعة تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع متغيرات معقدة تتداخل فيها الأبعاد الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، وفي ظل هذا الواقع، لم يعد النجاح المؤسسي مرهوناً بامتلاك الموارد المادية أو البشرية فحسب، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسات على تبني أنماط إدارية رشيدة تقوم على الشفافية والمساءلة وتعزز الثقة مع أصحاب المصلحة. ومن هنا برزت الحوكمة المؤسسية كخيار استراتيجي يهدف إلى ترسيخ الممارسات الرشيدة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق استدامة الأداء ويعزز القدرة التنافسية. وجاءت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتؤكد على أهمية "حوكمة المؤسسات" بوصفها إحدى الركائز الوطنية المؤثرة في تعزيز كفاءة العمل المؤسسي. وقد أسهمت الطفرات المتسارعة والمعقدة في مجالات التكنولوجيا، سواء على صعيد الأعمال أو تقنيات المعلومات، في إنتاج تطبيقات ومنتجات مبتكرة أصبحت حاضرة في شتى القطاعات، مدعومة بتطور شبكات الاتصالات المتقلة وارتفاع قدرات الوصول إلى الإنترنت. (شعلان، 2018).

ولقد تحولت الحوكمة المؤسسية من مجرد إطار قانوني يهدف إلى حماية حقوق المساهمين، إلى مدخل شامل لإدارة العلاقات داخل المؤسسة وضمان توازن المصالح بين الأطراف كافة. وقد أوضحت مراجعات عالمية أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة على نحو فعال تحقق مستويات أعلى من الأداء والشفافية، وتكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات والتغيرات المفاجئة (Aguilera et al., 2018؛ OECD, 2023a).

وتُعد حوكمة المؤسسات تعمل على تعزيز ثقة المواطنين في الدولة ومؤسساتها، إذ تسهم في رفع كفاءة الأداء وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، ويتطلب ذلك تطوير أنظمة قادرة على الحد من تضارب المصالح والسلوكيات غير السليمة، إلى جانب إنشاء آليات رقابية فعالة تضمن سلامة الممارسات الإدارية، كما يقتضي الأمر تصميم هياكل تنظيمية واضحة تُحدد توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ووضع قواعد وإجراءات دقيقة تنظم سير العمل داخل الأجهزة الحكومية (أبو الهليل، 2024).

والحوكمة المؤسسية تمثل إحدى الركائز التي تضمن سلامة القرارات الاستراتيجية، حيث تسهم في تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما يحد من تضارب المصالح ويعزز من الرقابة على عمليات التنفيذ. وتشير الأدلة التطبيقية إلى أن مجالس الإدارة ذات التكوين المتنوع والفاعلية في الرقابة تحقق قدرة أكبر على توجيه الإدارة التنفيذية نحو الالتزام بالخطط المرسومة (Meyfroodt & Desmidt, 2024).

إن آليات الحوكمة تعزز من مستوى الشفافية والإفصاح، مما ينعكس إيجاباً على الثقة المؤسسية ويحد من المخاطر المرتبطة بسوء الإدارة. وقد أظهرت نتائج دراسات مقارنة أن الأنظمة التي تتمتع بهيكل حوكمي واضح تحقق معدلات أعلى من الالتزام الاستراتيجي، الأمر الذي يقلل من فجوة الانحراف بين التخطيط والتنفيذ (Al-Matari et al, 2014؛ OECD, 2023b).

وبين (Holm et al. (2025 أن تنفيذ الاستراتيجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات على بناء هياكل تنظيمية مرنة تتكيف مع التغيرات البيئية. فالقدرات الديناميكية، مثل القدرة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة وتبني تقنيات جديدة، تعد من أهم المحددات التي ترفع من احتمالية نجاح التنفيذ.

وبالرغم من وضوح الدور الذي تلعبه الحوكمة في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، فإن فعاليتها تظل مرتبطة بقدرة المؤسسات على تحويل تلك المبادئ إلى ممارسات عملية في سياق التنفيذ الاستراتيجي. فنجاح أي استراتيجية لا يتوقف عند صياغتها، بل عند مدى تفعيلها عبر هياكل وإجراءات تعكس القيم الحوكمية، لذا، يسعى هذا البحث إلى تحليل دور الحوكمة المؤسسية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، من خلال استكشاف الآليات التي تربط بين المستويين التنظيمي والاستراتيجي.

1.1. مشكلة الدراسة:

تشير التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية إلى أن المؤسسات أصبحت تواجه ضغوطاً غير مسبقة من حيث تعقيد المنافسة، وتزايد توقعات العملاء، وتنامي دور أصحاب المصلحة في توجيه قراراتها الاستراتيجية. وقد أكدت الأدبيات أن مجرد صياغة استراتيجيات طموحة لم يعد كافياً لتحقيق النجاح المؤسسي، إذ يرتبط الأداء الفعلي بقدرة المؤسسات على ترجمة تلك الاستراتيجيات إلى ممارسات عملية ملموسة. في هذا السياق، برزت الحوكمة المؤسسية كإطار متكامل يسعى إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية وضمان المساءلة والشفافية، بما يهيئ بيئة مؤسسية داعمة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى (OECD, 2023a).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية خلال العقود الأخيرة، إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في كيفية توظيفها ليس فقط كآلية للرقابة أو الامتثال القانوني، بل كأداة استراتيجية تُمكن المؤسسات من ضمان تنفيذ خططها بفاعلية. فقد أظهرت دراسات حديثة أن المؤسسات التي تمتلك مجالس إدارة نشطة وقادرة على أداء دورها في الرقابة والتوجيه، تكون أكثر قدرة على تجاوز معوقات التنفيذ وتحقيق انسجام بين الرؤية الاستراتيجية والممارسات اليومية (Meyfroodt & Desmidt, 2024).

ويُلاحظ في السياق العربي، وبخاصة في المملكة العربية السعودية، أن موضوع الحوكمة حظي باهتمام متزايد في الدراسات التطبيقية التي ربطت بين آليات الحوكمة والأداء المؤسسي. فقد توصل العمري (2024) في دراسته على 90 شركة سعودية مدرجة إلى أن الالتزام بمعايير الحوكمة يسهم في تعزيز العائد على الأصول وحقوق الملكية. وتوصلت دراسة الزهراني وعبدالمجيد (2023) إلى أن آليات الحوكمة يمكن أن تُعزز قيمة الشركة عبر ضبط العلاقة بين التخطيط الضريبي ومؤشرات السوق. ورغم أهمية هذه النتائج، فإنها تظل منصبة على الأداء المالي والقيمة السوقية، دون أن تمتد إلى تحليل العلاقة المباشرة بين الحوكمة وجودة تنفيذ الاستراتيجية.

وتتضاعف أهمية هذه الفجوة عندما نضعها في سياق الاقتصادات الناشئة التي تشهد تحولات استراتيجية كبرى، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية. ففي إطار رؤية 2030، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز التحول الرقمي، برز قطاع الاتصالات بوصفه أحد القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً رئيساً في تمكين الاقتصاد المعرفي ودعم البنية التحتية الرقمية. ومع ذلك، فإن هذا القطاع يواجه تحديات معقدة تتعلق بسرعة التغيرات التقنية، وارتفاع توقعات العملاء، وحاجة الشركات إلى المواءمة بين خطط التوسع ومتطلبات الحوكمة الصارمة.

وتشهد بيئة قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تحولات استراتيجية جذرية نتيجة ضغوط المنافسة المحلية والدولية، تسارع التحول الرقمي، وتوجه الدولة نحو تنويع الاقتصاد ضمن رؤية 2030. هذه المتغيرات تتطلب من شركات الاتصالات ليس فقط صياغة استراتيجيات طموحة، بل القدرة على تنفيذها بكفاءة لضمان استدامة الأداء وتحقيق مخرجات ملموسة للمشاريع الاستثمارية الرقمية والابتكارية (الجبران، 2024).

ومن ثم، فإن الإطار العام للمشكلة البحثية يتمثل في الحاجة إلى استكشاف العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة، مع التركيز على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية الذي يمثل بيئة مثالية لفحص هذه العلاقة نظراً لأهميته الاستراتيجية وتحدياته المعاصرة. وينبثق من ذلك السؤال الرئيس للبحث: ما دور الحوكمة المؤسسية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي للبحث الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور الإطار الفعّال للحوكمة في تعزيز تنفيذ الاستراتيجية الفعّالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما أثر حماية حقوق المساهمين في تحسين تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
3. كيف تسهم المساواة بين المساهمين في دعم تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما دور مراعاة أصحاب المصالح في رفع كفاءة تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
5. ما أثر الإفصاح والشفافية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
6. كيف تسهم مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة؟

2.1. أهداف الدراسة:

الهدف العام: تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة

1. التعرف على دور الإطار الفعال للحوكمة في تعزيز تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
2. الكشف عن أثر حماية حقوق المساهمين في تحسين تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
3. تحديد أثر المساواة بين المساهمين في دعم تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
4. دراسة دور مراعاة أصحاب المصالح في رفع كفاءة تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
5. التعرف على أثر الإفصاح والشفافية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
6. الكشف عن أثر مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
7. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة.

3.1. أهمية الدراسة:

1.3.1. الأهمية النظرية

1. يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وربطها بتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة في قطاع الاتصالات.
2. يوفر إطاراً نظرياً حديثاً يساعد الباحثين على فهم العلاقة بين ممارسات الحوكمة ونجاح الاستراتيجيات التنظيمية.
3. يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول قطاعات أخرى غير الاتصالات للمقارنة واختبار الفروق.
4. يضيف قيمة علمية من خلال الاعتماد على دراسات ومراجع حديثة تساهم في تطوير الجانب الأكاديمي في هذا المجال.

2.3.1. الأهمية العملية

1. يساعد في تقديم توصيات عملية لشركات الاتصالات السعودية لتعزيز دور الحوكمة في ضمان فاعلية الاستراتيجيات.
2. يوجه صناع القرار في قطاع الاتصالات نحو تبني ممارسات حوكمة أكثر فاعلية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
3. يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال ربط آليات الحوكمة بمؤشرات نجاح الاستراتيجيات.
4. يزود المسؤولين والمديرين التنفيذيين بأدوات عملية لتقليل المخاطر وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.

4.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المؤسسية (الإطار الفعال للحوكمة، حقوق المساهمين، المساواة بين المساهمين، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإطار الفعال للحوكمة على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى حماية حقوق المساهمين على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المساواة بين المساهمين على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مراعاة أصحاب المصالح على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإفصاح والشفافية على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مسؤوليات مجلس الإدارة على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة تُعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5.1. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: سوف يقتصر البحث على دراسة دور الحوكمة المؤسسية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة.

الحدود الزمانية: العام الجامعي 1447هـ / 2025م.

الحدود المكانية: شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: العاملين بشركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

6.1. مصطلحات الدراسة:

1- الحوكمة:

"إن الحوكمة تمثل عملية شاملة لإدارة شؤون الدولة، تشترك فيها الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني عبر مؤسسات وأفراد، مع مراعاة اختلاف الأدوار وتباين المسؤوليات الموكلة لكل طرف" (أحمد، 2024، ص 1036).

2- حوكمة المؤسسات:

عرّفت لجنة كادبري (Cadbury, 1992) حوكمة المؤسسات بأنها: "الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى. كما أن وضع إطار لحوكمة الشركات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد، ويحفّز على توفير نظم للمحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، بهدف التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمنشآت والمجتمع (القعيبي وعبيد، 2025، 98).

حوكمة المؤسسات إجرائياً

تُعرّف حوكمة المؤسسات إجرائياً بأنها: مجموعة من السياسات واللوائح والممارسات التي تعتمدها شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية لضمان التوازن بين مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة، وتعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، ويدعم استدامة القرارات، ويسهم في تحسين فاعلية تنفيذ الاستراتيجية المؤسسية وتحقيق أهدافها المستقبلية.

3- الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها: "خطة موحدة وشاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة والتحديات البيئية التي تواجهها من بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها، أو هي مجموعة أفعال مختارة تعتمد على تقييم البيئة الخارجية مع القدرات الداخلية للمنظمة لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة" (العزاوي وجواد، 2010، ص 132)

4- الاستراتيجية الفعالة:

تعرف الاستراتيجية الفعالة بأنها: "القدرة على تهيئة الشروط التنظيمية والسلوكية التي تجعل القرارات الاستراتيجية تتجسد في عمليات وموارد ومخرجات قابلة للقياس" (Mwanza, Dar., 2025, p 35)

الاستراتيجية الفعالة إجرائياً:

يُقصد بالاستراتيجية الفعالة: مجموعة العمليات والإجراءات والآليات التي تقوم بها شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى برامج وأنشطة عملية قابلة للتنفيذ، وذلك من خلال وضوح الأهداف، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتوفير الموارد اللازمة، وتطبيق أنظمة المتابعة والتقييم، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته.

2. الإطار النظري:

المحور الأول: الحوكمة المؤسسية

1- مفهوم الحوكمة المؤسسية:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح "Corporate Governance" ولقد اختلفت الآراء الكثيرة على ترجمة هذا المصطلح، حيث رأى البعض تسميتها بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة والبعض الآخر يرى تسميتها بالتحكم

المؤسسي، ونرى أن لفظ الحوكمة سيكون الأكثر شيوعاً وانتشاراً وهو يتماشى مع لفظ العولمة، أو الخصخصة وغيرها. (بلعادي، 2010).

"إن الحوكمة تمثل عملية شاملة لإدارة شؤون الدولة، تشترك فيها الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني عبر مؤسسات وأفراد، مع مراعاة اختلاف الأدوار وتباين المسؤوليات الموكلة لكل طرف" (أحمد، 2024، ص 1036).

وهي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية، ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل. (الشميلان، 2024، ص 279)

كما تعرف مؤسسه التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها. ويمكن تعريف حوكمة المؤسسات بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية". وهناك تعريف يشير "بأنها مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانه لمصلحة المساهمين أو تمكين المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم. (بلعادي، 2010، ص 4)

وتعترف مبادئ الـ G20 /منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة المؤسسية بأنها الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي الذي يحدد علاقات الشركة مع المساهمين وأصحاب المصلحة ويضمن الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة، مع تحديثات 2023 التي شددت على دور الاستدامة والمرونة ومسؤوليات المجلس والشفافية الرقمية. من منظور تنفيذ الاستراتيجية (OECD, 2023b, p6)

وترى الباحثة أن حوكمة المؤسسات تمثل إطاراً تنظيمياً يعزز الشفافية والمساءلة ويوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. وتؤكد أن اعتماد مبادئ الـ G20/OECD الحديثة يعكس أهمية إدماج الاستدامة والرقمنة في الحوكمة، كما تشير إلى أن الحوكمة تسهم في تحسين كفاءة الموارد ودعم استدامة القرارات. وتعتبر أن التطبيق الإجرائي في قطاع الاتصالات مثال فعال على ربط الحوكمة بالتنفيذ الاستراتيجي.

2- أهمية الحوكمة المؤسسية: -

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة المؤسسية ومبرراتها كما بينها (إبراهيم، 2022) بالآتي:

- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- تحقيق ضمان النزاهة، والحيادية، والاستقامة، لكافة العاملين في الشركة، بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ووصولاً إلى أدنى مستوى من العاملين.
- تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمراره، أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وبذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق الاستفادة القصوى بالنظام المحاسبية والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الانفاق، وربط الانفاق بالإنتاج.
- وضمان أعلى من قدر الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجه عالية من الاستقلالية، وعدم خدوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

– تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، وتقوية ثقة الجمهور من نجاح الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة لأفضل عاد على استثماراتها.

3- معوقات تطبيق الحوكمة المؤسسية:

بالرغم من المزايا والخصائص التي تتمتع بها الحوكمة والفوائد التي تعود على الافراد والمؤسسات جراء تطبيقها الا انها تتعرض للعديد من المعوقات التي كحول دون الاستفادة منها على أفضل وجه، وتتمثل أبرز هذه المعوقات في عده مجالات أبرزها الثقافة المجتمعية التي تسود بين الافراد وازافه للتشريعات الجامعية غير الملائمة وما يتبع ذلك من مناخ جامعي وطرق ادارة الجامعة وغيرها من الأسباب. وبناء على ذلك من الممكن أن نذكر أن المعوقات على أصناف محددة على النحو التالي:

- المعوقات التنظيمية.

- معوقات مالية.

- معوقات اجتماعية. (صاحي، 2024، ص 2415)

وترى الباحثة أن التحديات والمعوقات التي تواجه الحوكمة، خصوصاً ما يتعلق بالثقافة المجتمعية وضعف البنية التشريعية، تمثل عوائق حقيقية تتطلب معالجة جذرية، وتشدد الباحثة على أن تجاوز هذه المعوقات يتطلب التزاماً إدارياً، وتطويراً تنظيمياً، واستثماراً في الموارد البشرية والتقنية. وفي ضوء ذلك، ترى الباحثة أن الحوكمة الإلكترونية ليست فقط نظاماً تقنياً، بل مشروعاً إصلاحياً متكاملًا يستوجب بيئة داعمة وتغييراً ثقافياً شاملاً.

المحور الثاني: الاستراتيجية الفعالة

1- مفهوم الاستراتيجية الفعالة وأهميتها:

تعرف الاستراتيجية بأنها: "خطة موحدة وشاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة والتحديات البيئية التي توجهها من بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها، أو هي مجموعة أفعال مختارة تعتمد على تقييم البيئة الخارجية مع القدرات الداخلية للمنظمة لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة" (العزاوي وجواد، 2010، ص132)

تعرف الاستراتيجية الفعالة بأنها: "القدرة على تهيئة الشروط التنظيمية والسلوكية التي تجعل القرارات الاستراتيجية تتجسد في عمليات وموارد ومخرجات قابلة للقياس" (Mwanza , Dar., 2025, p 35)

يقصد بالاستراتيجية إجراء الفعالة: مجموعة العمليات والإجراءات والآليات التي تقوم بها شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى برامج وأنشطة عملية قابلة للتنفيذ، وذلك من خلال وضوح الأهداف، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتوفير الموارد اللازمة، وتطبيق أنظمة المتابعة والتقييم، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته.

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال والتسويق، وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمنظمات كما يساعدهم على التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها. (ادم، 2024، ص33)

وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية بعيدة المدى ومتجددة تهدف إلى تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الأسواق المستهدفة وأساليب المنافسة، كما تؤكد أهميته في تحسين نتائج المؤسسة من خلال التركيز والتوجيه وحل المشكلات، ويساعد التخطيط الاستراتيجي المديرين على التفكير الاستراتيجي ومواجهة التحديات والقيود. كما يساهم في توجيه وتنسيق الأنشطة الإدارية وتنفيذها بشكل متكامل. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن التخطيط من تخصيص الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة

2- أبعاد التخطيط الاستراتيجي: -

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية: -

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات.
4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف.
6. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمه الأهداف والغايات طويله الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيره الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأعداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة (آدم، 2024، ص33).

تري الباحثة أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تشمل وضع الإطار العام للاستراتيجية، ودراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والقيود. كما تركز على تحديد الأهداف والغايات بدقة، ووضع استراتيجيات بديلة ومقارنتها لاختيار الأنسب لتحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، تشمل الأبعاد وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات التي تُترجم الأهداف طويلة المدى إلى أهداف قصيرة ومتوسطة أحياناً، تُولي الباحثة أهمية لتقييم ومراجعة هذه الاستراتيجيات والخطط بناءً على المتغيرات البيئية المحيطة لضمان فاعليتها.

3- نظريات القيادة الاستراتيجية الفعالة

أولاً: نظرية القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership)

تُعدّ القيادة الكاريزمية من أبرز نظريات القيادة الاستراتيجية التي تركز على السمات الشخصية الفريدة للقائد وقدرته على إلهام الآخرين وتحفيزهم من خلال الرؤية الواضحة والتواصل العاطفي الفعال. فالقائد الكاريزمي يتميز بجاذبية شخصية خاصة تجعله محوراً للتأثير الإيجابي في الآخرين، من خلال قدرته على التعبير عن قناعاته العميقة وإقناع المرؤوسين بها بطريقة تنثير فيهم الإعجاب والثقة والولاء (Cullen-Lester & Yammarino, 2016).

يرى (Byun et al, 2018) أن القيادة الكاريزمية تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي، إذ تنتقل تأثيرات القائد الكاريزمي من المستويات العليا إلى الأدنى في المؤسسة، فتؤثر في الأداء والابتكار الجماعي. كما أن القائد الكاريزمي يستخدم مهاراته الاتصالية والعاطفية لخلق بيئة عمل قائمة على الحماس والرؤية المشتركة.

ثانياً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعتبر القيادة التحويلية أحد أكثر أساليب القيادة الحديثة فعالية في تطوير المؤسسات، إذ يهدف القائد التحويلي إلى إحداث تغيير جذري في الأفراد والمنظمات من خلال تحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية، والسعي نحو تحقيق الأهداف الجماعية المشتركة، وتتميز القيادة التحويلية بأربع ركائز رئيسية هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي (Banks, et al., 2016).

ويشير Ng (2017) إلى أن القيادة التحويلية تعزز الأداء التنظيمي من خلال بناء الثقة والالتزام العاطفي بين القائد وأعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي ورفع مستوى الولاء التنظيمي. كما بينت الدراسات أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين رفاهية الموظفين النفسية، وتعزز روح الابتكار، وتزيد من فعالية فرق العمل في بيئات العمل الديناميكية، مما يجعلها أحد أهم أنماط القيادة الاستراتيجية المعاصرة (الحسن، 2024).

3. الدراسات السابقة:

دراسة Willy (2026) هدفت إلى تحليل تأثير الحوكمة المؤسسية في الاستراتيجية التنظيمية من خلال دراسة العلاقة بين هياكل الحوكمة والقيادة التحويلية ونتائج تنفيذ الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نماذج التحليل الإحصائي، ولم يرد في الدراسة حجم العينة أو أداة جمع البيانات. وأظهرت النتائج أن وجود نظام حوكمة فعال يعزز قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، كما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز المساءلة والشفافية.

دراسة الجعبري (2025) بعنوان: تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على حوكمة المؤسسات الحكومية: دائرة الجمارك الأردنية كدراسة حالة. هدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير حوكمة المؤسسات الحكومية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (376) موظفًا من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة، وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخصائص الديموغرافية للعاملين في إدراكهم لتطبيق الحوكمة، مما يدل على أن تطبيق الحوكمة يرتبط بالسياسات والهياكل التنظيمية أكثر من ارتباطه بخصائص الأفراد.

دراسة Matebese (2025) هدفت إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والاستراتيجية التنظيمية، مع التركيز على دور هياكل الحوكمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجياتها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات، وأظهرت النتائج أن وجود إطار قوي للحوكمة المؤسسية يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويعزز قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجياتها، كما أكدت أن هياكل الحوكمة ومجالس الإدارة تؤدي دورًا محوريًا في توجيه القرارات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

دراسة جبر (2025) بعنوان: أثر المحاسبة القضائية وحوكمة المؤسسات في تعزيز الشفافية المحاسبية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المحاسبة القضائية ومبادئ الحوكمة في تعزيز الشفافية المحاسبية وجودة المعلومات المالية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (104) مشاركين من الأكاديميين والمحاسبين والمدققين الداخليين والخارجيين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة وتعزيز الإفصاح والشفافية ودقة المعلومات المحاسبية والالتزام بالمعايير المحاسبية، بما يعزز الثقة المؤسسية.

دراسة البلوي (2025) بعنوان: أثر قواعد الحوكمة المؤسسية على الإفصاح وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قواعد الحوكمة المؤسسية في تعزيز الإفصاح وتحسين جودة التقارير المالية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (90) عضوًا من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالشركات المدرجة في السوق المالي السعودي. وأظهرت النتائج أن تطبيق قواعد الحوكمة يساهم في تعزيز الإفصاح وتحسين جودة التقارير المالية، كما أن تطوير ثقافة الحوكمة يدعم استمرارية الشركات ويعزز فاعلية الهياكل التنظيمية والإدارية.

دراسة صالح وآخرون (2025) بعنوان: تأثير الذكاء الاقتصادي على حوكمة وأداء الشركات. هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وحوكمة الشركات وأداء المؤسسات. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (60) موظفًا في الشركات العمومية والخاصة بالجزائر. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للذكاء الاقتصادي في حوكمة الشركات، كما بينت أن ممارسات الحوكمة تعزز الشفافية وتحسن إدارة المخاطر وتدعم اتخاذ القرار، بما يعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي.

دراسة Johannes (2025) هدفت إلى تحليل دور تطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة المؤسسات العامة. واعتمدت الدراسة التحليل النظري والتطبيقي لممارسات الحوكمة. وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يعزز كفاءة المؤسسات، ويساهم في تحسين تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التنظيمية، ويحقق الاستقرار المؤسسي والتنمية المستدامة.

دراسة مجيرت وداود (2025) بعنوان: تأثير حوكمة الشركات على تعزيز جودة القوائم المالية: عرض تجارب دولية. هدفت الدراسة إلى استقصاء دور حوكمة الشركات في تعزيز جودة القوائم المالية من خلال عرض عدد من التجارب الدولية. واعتمدت المنهج الاستقرائي والمراجعة النظرية للتجارب الدولية. وأكدت النتائج أن حوكمة الشركات تمثل آلية رئيسة لضبط العمليات التنظيمية وتعزيز الرقابة المؤسسية، بما يساهم في رفع جودة المخرجات المالية وتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة الهاشم (2024) بعنوان: دور ممارسة الإدارة بالقيم في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بوجود القيادة الأخلاقية متغيرًا وسيطًا في وزارات المملكة الأردنية الهاشمية. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة بالقيم في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية مع اختبار الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (209) من القيادات الإدارية العليا في الوزارات الأردنية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للإدارة بالقيم في تعزيز الحوكمة المؤسسية، كما أسهمت القيادة الأخلاقية في دعم هذا الأثر وتحسين الممارسات التنظيمية داخل المؤسسات.

دراسة Abdi (2024) هدفت إلى تحليل دور استراتيجيات الحوكمة المؤسسية في دعم الأداء التنظيمي وتعزيز تنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسات. واعتمدت المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، مستندةً إلى أدوات كمية وكيفية لتحليل أثر ممارسات الحوكمة، ولم يذكر ملخص الدراسة حجم العينة. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة، ولا سيما الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة، يساهم في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام، كما تساعد هياكل الحوكمة الواضحة في توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

دراسة Doeleman (2022) بعنوان: Leading Open Strategy Practices for Effective Strategy Execution. هدفت الدراسة إلى فحص دور ممارسات التخطيط الاستراتيجي المفتوح في تحسين تنفيذ الاستراتيجية داخل المنظمات. واعتمدت المنهج النوعي التحليلي، مستندةً إلى تحليل عدد من الحالات التنظيمية، ولم تستخدم استبانة أو تحدد حجم عينة رقمية.

وأظهرت النتائج أن المشاركة والشفافية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، إلى جانب التواصل الداخلي المستمر والقيادة المفتوحة، تؤدي إلى تنفيذ أكثر فاعلية للاستراتيجيات المؤسسية.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية حظي باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، حيث تناولت الدراسات العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي، والشفافية والإفصاح، وجودة التقارير المالية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية في بيئات وقطاعات متنوعة. وقد اتفقت معظم الدراسات، مثل دراسات جبر (2025)، والبلوي (2025)، وصالح وآخرون (2025)، و Matebese (2025)، و Willy (2026)، على أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم بصورة مباشرة في تعزيز فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم الشفافية والمساءلة، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية واستدامة المؤسسات. كما أظهرت مراجعة الدراسات وجود تنوع في المناهج البحثية المستخدمة، إذ اعتمدت غالبية الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، في حين اتجهت بعض الدراسات الأجنبية إلى المراجعات المنهجية أو التحليل النظري أو دراسات الحالة، الأمر الذي أسهم في تقديم رؤية شاملة لموضوع الحوكمة من الجوانب النظرية والتطبيقية. كذلك تنوعت البيانات التطبيقية لتشمل المؤسسات الحكومية، والشركات الصناعية، والمالية، والاتصالات، والأسواق المالية، مما يعكس اتساع نطاق الاهتمام بالحوكمة المؤسسية باعتبارها أحد المرتكزات الرئيسة لتحسين الأداء المؤسسي. ورغم أهمية هذه الدراسات وما قدمته من نتائج علمية، إلا أنها ركزت في معظمها على أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي أو جودة التقارير المالية أو اتخاذ القرار، بينما لم تتناول بصورة مباشرة دور الحوكمة المؤسسية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة داخل شركات الاتصالات السعودية، كما أن عدداً محدوداً منها تناول تنفيذ الاستراتيجية بوصفه متغيراً تابعاً. إضافة إلى ذلك، اختلفت الدراسات السابقة في البيانات التنظيمية والعينات المستخدمة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. ومن هنا تتحدد القيمة العلمية للدراسة الحالية، إذ تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال بحث دور الحوكمة المؤسسية بأبعادها الرئيسة في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، مع دراسة الفروق المرتبطة بالخصائص الديموغرافية للعاملين، وهو ما يمنح الدراسة خصوصية علمية وتطبيقية، ويجعلها إضافة إلى الأدبيات العربية في هذا المجال.

4. منهجية الدراسة:

1.4. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة دور الحوكمة المؤسسية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، حيث اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

2.4. مصادر البيانات:

البيانات الأولية:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص دور الحوكمة المؤسسية في ضمان تنفيذ الاستراتيجية الفعالة ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

3.4. مجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة مختلفة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين داخل مجموعة من شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، كما حاول الباحث تنويع الاختلاف بين فئات المبحوثين وأنشطة المنظمات في محاولة منه لتعميم نتائج الدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (7) شركات تعمل في مجال الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وقد راعت الباحثة التوزيع الجغرافي لهذه الشركات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. وقد منعت بعض القيود استهداف كامل مجتمع الدراسة، لذا لجأت الباحثة إلى استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لحصر عينة الدراسة والتي بلغ عددها (402) مبحوثاً، وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، حيث تم استرداد (395) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (9) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (386) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (97.72%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

4.4. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة حيث كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة. حيث أحتوى الاستبيان على خمسة وثمانون سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- **الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات وهي النوع (الجنس)، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، وذلك لغرض وصف الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- **الجزء الثاني:** تضمن المتغير المستقل والمتمثل في الحوكمة المؤسسية (مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة، حماية حقوق المساهمين، المساواة بين المساهمين، مراعاة أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة)، حيث احتوت على (36) فقرة لقياسها. وهي من إعداد بن زغدة (2019).
- **الجزء الثالث:** تضمن المتغير التابع والمتمثل في قياس تنفيذ الاستراتيجية الفعالة حيث احتوت على (49) فقرات لقياسها. وهي من إعداد تبيدي (2010).

5.4. صدق أداة الدراسة وثباتها:

وفقاً لـ (Sekran, 2013)، تتعلق الصلاحية بما إذا كنا نقيس المفهوم الصحيح، بينما تتعلق الموثوقية بالاستقرار والاتساق في القياس.

الصلاحية:

- تم استخدام طريقتين لاختبار الاستبانة من أجل الوضوح وتقديم استبيان دراسة متماسك على درجة عالية من الدقة.
- أولاً، تم استخدام مصادر متعددة للبيانات مثل (المجلات، والأبحاث، والأطروحات، وشبكة الإنترنت العالمية، والمقالات) لتعيين وصقل النموذج والمقاييس.
- ثانياً، تم إجراء مراجعة شاملة تغطي جميع هياكل الدراسة بشكل شامل من قبل المحكمين الأكاديميين من جامعة لينكولن والممارسين المتخصصين في إدارة الأعمال. تمت إضافة بعض العناصر بينما تم إسقاط البعض الآخر بناءً على توصياتهم القيمة. كما تم إعادة صياغة البنود الأخرى لتصبح أكثر دقة لتحسين وتعديل أداة الدراسة.

ثبات أدوات الدراسة:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات. يشير هذا الاختبار إلى المدى الذي يكون فيه بدون تحيز أو خطأ وبالتالي يضمن قياساً متسقاً عبر العناصر المختلفة في الأداة. بعبارة أخرى، يمكن وصفها ببساطة بأنها الدقة في القياس التي تتضمن الاستقرار والاتساق.

يقصد بثبات الاستبيان (أداة الدراسة) وهي أن يعطي نفس النتائج تقريباً في حال تكرار تقديمه ضمن نفس الشروط في فترات زمنية مختلفة، يعبر عن الثبات إحصائياً من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا والذي تتراوح قيمته عموماً بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما زادت قيمة المعامل و اقتربت من الواحد دل ذلك على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع والعكس صحيح، وعلى العموم تشير أغلب الدراسات إلى اعتبار الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات في حال تجاوز المعدل قيمة 0.6، استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج مبيّنة في الجدول التالي:

جدول (1) معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
0.898	30

جدول (2) معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

عدد الفقرات	المتغير	معامل كرونباخ ألفا
6	مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحكومة	0.726
6	حماية حقوق المساهمين	0.652
6	المساواة بين المساهمين	0.792
6	مراعاة أصحاب المصالح	0.852
6	الإفصاح والشفافية	0.845
6	مسؤوليات مجلس الإدارة	0.754
36	الإجمالي	0.832
49	تنفيذ الاستراتيجية الفعالة	0.841
49	تنفيذ الاستراتيجية الفعالة	0.841
85	الإجمالي الكلي	0.898

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت (0.898). وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتنفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60). بعد إكمال الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة وقد

سبق عملية التوزيع لقاء مع المعنيين بتعبئة الاستبانة (عينة الدراسة) تم فيه توضيح الهدف من الدراسة وأن المعلومات التي يتم جمعها من افراد العينة تتم معاملتها بسرية تامه وهي لغايات البحث فقط.

6.4. المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة:

- اختبار (Kolmogorov - Smirnov): للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الاجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الاهمية النسبية.
- معامل (Cronbach Alpha): للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة الأثر بين متغيرات الدراسة.
- معمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression): لبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

5. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.5. النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

1- النوع:

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	181	%46.9
أنثى	205	%53.1
المجموع	386	%100.00

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع أن النسبة الأكبر كانت للإناث بنسبة (53.1%) وتكرار (205) بينما النسبة الأقل للذكور بنسبة (46.9%) وتكرار (181).

2- المستوى التعليمي:

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
دبلوم	7	%1.81
دبلوم عالي	44	%11.40
بكالوريوس	311	%80.57
ماجستير	16	%4.15
دكتوراه	8	%2.07
المجموع	386	%100.000

يظهر جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي. توضح البيانات أن فئة البكالوريوس هي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 311 فرداً، مشكلين نسبة 80.57% من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة من الحاصلين على درجة البكالوريوس. تليها فئة الدبلوم العالي، حيث بلغ عدد أفرادها 44 فرداً بنسبة 11.40% من إجمالي العينة، ما يدل على وجود تمثيل متوسط لهذه الفئة التعليمية مقارنة بالفئة السابقة. أما فئة الماجستير فجاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد أفرادها 16 فرداً بنسبة 4.15%، وهو ما يعكس تمثيلاً محدوداً نسبياً لحملة الدراسات العليا ضمن أفراد العينة. وتأتي فئة الدكتوراه في المرتبة الرابعة، حيث بلغ عدد أفرادها 8 أفراد بنسبة 2.07% من إجمالي العينة. وأخيراً، جاءت فئة الدبلوم كأقل الفئات التعليمية تمثيلاً في العينة، حيث بلغ عدد أفرادها 7 أفراد فقط بنسبة 1.81%، وهو ما يشير إلى انخفاض مشاركة الأفراد من هذه الفئة التعليمية في الدراسة.

3- سنوات الخبرة:

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	1.6%
من 5 إلى أقل من 10	23	6.0%
من 10 إلى أقل من 15	300	77.7%
من 15 إلى أقل من 20	49	12.6%
20 سنة فأكثر	8	2.1%
المجموع	386	100.000%

يوضح جدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث شكلت فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة النسبة الأكبر بواقع 300 مشارك (77.7%)، تلتها فئة من 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 12.6%، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 6.0%. بينما جاءت فئة 20 سنة فأكثر بنسبة 2.1%، وفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 1.6%، وهي الأقل تمثيلاً. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين 10 و 20 سنة، مما يعزز موثوقية آرائهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

2.5. نتائج فرضيات الدراسة

- **نتيجة الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المؤسسية (الإطار الفعّال للحوكمة، حقوق المساهمين، المساواة بين المساهمين، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) على تنفيذ الاستراتيجية الفعّالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل التعرف على إجابة الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المؤسسية (الإطار الفعّال للحوكمة، حقوق المساهمين، المساواة بين المساهمين، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) على تنفيذ الاستراتيجية الفعّالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).. تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (6) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	Sig.	R ² المعدل
الحوكمة المؤسسية	0.208	17.338	162.722	4.164	0.0000	0.041

يتضح من جدول (6) وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للحوكمة المؤسسية على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.208$) وقيمة ($T = 4.164$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، إلا أن حجم التأثير كان ضعيفًا نسبيًا. كما أوضحت قيمة ($R^2 = 0.041$) أن الحوكمة المؤسسية تفسر 4.1% فقط من التباين في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. وبناءً على ذلك، رُفضت الفرضية الصفرية وقُبلت الفرضية البديلة، بما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة.

وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الحوكمة المؤسسية في دعم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، حيث أوضحت دراسة (Willy (2026 أن وجود نظام حوكمة فعال يعزز قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح وتحسين الأداء المؤسسي. كما أكدت دراسة (Matebese (2025 أن وجود إطار قوي للحوكمة المؤسسية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتعزيز قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجياتها بفاعلية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abdi (2024 التي بينت أن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة يساهم في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل شركات الاتصالات يساهم في دعم تنفيذ الاستراتيجيات الفعالة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، حيث إن الالتزام بمبادئ الحوكمة مثل الشفافية، وحماية حقوق المساهمين، ومراعاة أصحاب المصالح، وتعزيز مسؤوليات مجلس الإدارة يؤدي إلى تعزيز وضوح القرارات الاستراتيجية وتحسين آليات تنفيذها داخل المنظمة.

- نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإطار الفعال للحوكمة على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (7) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	Sig.	R ² المعدل
الإطار الفعال للحوكمة	190.256	0.835	0.145	0.914	0.361	0.002

يتضح من جدول (7) أن الإطار الفعال للحوكمة له تأثير إيجابي ضعيف على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة ($\beta = 0.145$)، إلا أن هذا التأثير غير دال إحصائيًا ($\text{Sig} = 0.361$ ، $T = 0.914$). كما بلغت قيمة ($R^2 = 0.002$)، مما يشير إلى ضعف القدرة التفسيرية لهذا المتغير، وأكدت قيمة ($\text{Sig} = 0.361$ ، $F = 0.835$) عدم دلالة نموذج الانحدار.

تتفق نتائج الدراسة الحالية جزئيًا مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي أكدت أهمية وجود إطار تنظيمي واضح للحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أشارت دراسة (Johannes (2025 إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التنظيمية. كما أكدت دراسة مجيرت وداد (2025) أن حوكمة الشركات تمثل آلية مهمة لضبط العمليات التنظيمية وتعزيز الرقابة المؤسسية.

كما أشارت دراسة الهاشم (2024) إلى أن تعزيز مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات يرتبط إيجابياً بوجود القيادة الأخلاقية والإدارة بالقيم، مما يساهم في تحسين الممارسات التنظيمية.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تشير إلى أن وجود إطار فعال للحوكمة وحده لا يعد عاملاً مؤثراً بشكل مباشر في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة داخل شركات الاتصالات، وقد يرجع ذلك إلى أن تنفيذ الاستراتيجيات يتأثر بعوامل أخرى مثل كفاءة الإدارة، وتوفر الموارد، ووضوح الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى طبيعة البيئة التنظيمية داخل الشركة. وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإطار الفعال للحوكمة على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

نتائج الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى حماية حقوق المساهمين على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (8) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	Sig.	R ² المعدل
حماية حقوق المساهمين	183.522	7.881	0.426	2.807	0.005	0.018

يتضح من جدول (8) وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لحماية حقوق المساهمين على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.426$) وقيمة ($T = 2.807$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.005$). كما بلغت قيمة (R^2 المعدل = 0.018)، مما يشير إلى أن هذا المتغير يفسر 1.8% من التباين في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، وهي نسبة تفسيرية محدودة. وأكدت قيمة ($F = 7.881$) دلالة نموذج الانحدار، وبناءً على ذلك رُفِضَت الفرضية الصفرية وقُبِلَت الفرضية البديلة، بما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحماية حقوق المساهمين على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة جبر (2025) التي أكدت أن تطبيق الحوكمة يساهم في تعزيز الشفافية ودقة المعلومات المحاسبية، مما يدعم العدالة في التعامل مع أصحاب المصالح ويعزز الثقة المؤسسية. كما أشارت دراسة صالح وآخرون (2025) إلى أن ممارسات الحوكمة تساهم في تعزيز الشفافية وتحسين إدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، وهو ما يعزز القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية.

وترى الباحثة أن حماية حقوق المساهمين تمثل أحد العناصر المهمة في تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل شركات الاتصالات، حيث يساهم ضمان هذه الحقوق في تعزيز الثقة بين المساهمين والإدارة، ودعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمة.

- نتائج الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المساواة بين المساهمين على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (9) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	Sig.	R ² المعدل
المساواة بين المساهمين	183.050	7.961	0.447	2.822	0.005	0.018

يتضح من جدول (9) وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للمساواة بين المساهمين على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.447$) وقيمة ($T = 2.822$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.005$). كما بلغت قيمة (R^2 المعدل = 0.018)، مما يشير إلى أن هذا المتغير يفسر 1.8% من التباين في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، وهي نسبة تفسيرية محدودة. وأكدت قيمة ($F = 7.961$, $\text{Sig} = 0.005$) دلالة نموذج الانحدار، وبناءً على ذلك رُفِضَت الفرضية الصفرية وقُبِلَت الفرضية البديلة، بما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمساواة بين المساهمين على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه بعض الدراسات التي ركزت على دور أصحاب المصالح في دعم الأداء المؤسسي، حيث أكدت دراسة (Holm et al (2025) أن إدارة أصحاب المصالح تمثل أحد العوامل المهمة التي تؤثر في فعالية تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسات. كما أكدت دراسة (Doeleman (2022 أن المشاركة والشفافية في عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات تسهم في تحقيق تنفيذ أكثر فاعلية للاستراتيجيات المؤسسية. وترى الباحثة أن تحقيق المساواة بين المساهمين يعد من المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية، حيث يسهم في تعزيز العدالة والشفافية في التعامل مع جميع المساهمين دون تمييز، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الثقة في الإدارة ودعم القرارات الاستراتيجية، وبالتالي ينعكس إيجابًا على فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات داخل شركات الاتصالات.

- **نتائج الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مراعاة أصحاب المصالح على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (10) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	Sig.	R^2 المعدل
مراعاة أصحاب المصالح	189.244	0.955	0.185	0.977	0.329	0.000

يتضح من جدول (10) أن مراعاة أصحاب المصالح لها تأثير إيجابي ضعيف على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة ($\beta = 0.185$)، إلا أن هذا التأثير غير دال إحصائيًا ($T = 0.977$, $\text{Sig} = 0.329$). كما بلغت قيمة (R^2 المعدل = 0.000)، مما يدل على ضعف القدرة التفسيرية لهذا المتغير، وأكدت قيمة ($F = 0.955$, $\text{Sig} = 0.329$) عدم دلالة نموذج الانحدار. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الصفرية، بما يشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمراعاة أصحاب المصالح على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه بعض الدراسات التي ركزت على دور أصحاب المصالح في دعم الأداء المؤسسي، حيث أكدت دراسة (Holm et al (2025) أن إدارة أصحاب المصالح تمثل أحد العوامل المهمة التي تؤثر في فعالية تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسات.

كما أكدت دراسة (Doeleman (2022 أن المشاركة والشفافية في عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات تسهم في تحقيق تنفيذ أكثر فاعلية للاستراتيجيات المؤسسية. وترى الباحثة أن مراعاة أصحاب المصالح قد لا يكون لها تأثير مباشر في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة داخل شركات الاتصالات، وقد يرجع ذلك إلى أن تنفيذ الاستراتيجيات يعتمد بدرجة أكبر على عوامل تنظيمية وإدارية أخرى مثل كفاءة القيادة، وتوفير الموارد، ووضوح الخطط الاستراتيجية، بينما يظهر دور أصحاب المصالح بشكل غير مباشر في دعم بيئة العمل المؤسسية.

- **نتائج الفرضية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإفصاح والشفافية على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (11) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	Sig.	R^2 المعدل
الإفصاح والشفافية	183.212	5.784	0.440	2.405	0.017	0.012

يتضح من جدول (11) وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للإفصاح والشفافية على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.440$) وقيمة ($T = 2.405$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.017$). كما بلغت قيمة ($R^2 = 0.012$)، مما يشير إلى أن هذا المتغير يفسر 1.2% من التباين في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، وهي نسبة تفسيرية محدودة. وأكدت قيمة ($F = 5.784$) دلالة نموذج الانحدار، وبناءً على ذلك رُفِضَت الفرضية الصفرية وقُبِلَت الفرضية البديلة، بما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة جبر (2025) التي أوضحت أن تطبيق الحوكمة يسهم في تعزيز الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية. كما أكدت دراسة البلوي (2025) أن تطوير ثقافة الحوكمة يؤدي إلى تحسين جودة التقارير المالية وزيادة مستوى الإفصاح داخل المؤسسات. كما أشارت دراسة (Abdi 2024) إلى أن الشفافية والمساءلة تمثلان عنصرين أساسيين في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية. وترى الباحثة أن الإفصاح والشفافية يمثلان عنصرين أساسيين في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية، حيث يسهمان في توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة لجميع الأطراف المعنية، الأمر الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويعزز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات داخل شركات الاتصالات.

- نتائج الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مسؤوليات مجلس الإدارة على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (12) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	Sig.	R^2 المعدل
مسؤوليات مجلس الإدارة	181.555	8.687	0.509	2.947	0.003	0.020

يتضح من جدول رقم (12) أن قيمة معامل التأثير القياسي (β) بلغت 0.509، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي لمستوى مسؤوليات مجلس الإدارة على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات. كما بلغت قيمة T حوالي 2.947 مع مستوى دلالة معنوية ($Sig. = 0.003$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن هذا التأثير دال إحصائياً. وأوضحت قيمة R^2 المعدل البالغة 0.020 أن نموذج الانحدار يفسر حوالي 2.0% من التباين في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة من خلال متغير مسؤوليات مجلس الإدارة، وهي نسبة تفسيرية محدودة، مما يشير إلى أن هذا المتغير يسهم بدرجة بسيطة في تفسير التغير في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة. كما بلغت قيمة F للنموذج 8.687 مع مستوى دلالة معنوية ($Sig. = 0.003$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية. وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مسؤوليات مجلس الإدارة على تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Matebese 2025) التي أكدت أن هياكل الحوكمة ومجالس الإدارة تلعب دوراً مهماً في توجيه القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات.

كما أشارت دراسة (Holm et al (2025) إلى أن القيادة الإدارية ومهارات الإدارة تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في فعالية تنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسات. وترى الباحثة أن قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته بصورة فعالة يساهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل شركات الاتصالات، حيث يعمل المجلس على توجيه السياسات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها والإشراف على الأداء الإداري، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ الاستراتيجية الفعالة داخل المنظمة.

اختبار الانحدار الخطي المتعدد

للتعرف على أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع سوف يتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

جدول رقم (13) اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

.Sig	t	Beta	Std. Error	B	
0.000	21.524		7.546	162.423	(Constant)
0.147	-1.454-	-0.112-	0.239	-0.348-	مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة
0.847	0.193	0.014	0.229	0.044	المساواة بين المساهمين
0.225	-1.216-	-0.086-	0.262	-0.319-	مراعاة أصحاب المصالح
0.733	-0.341-	-0.025-	0.262	-0.089-	الإفصاح والشفافية
0.686	0.405	0.028	0.241	0.097	مسؤوليات مجلس الإدارة
0.04	2.057	0.307	0.156	0.322	الحوكمة المؤسسية ككل

جدول رقم (14) التباين ومتوسط المربعات لاختبار الانحدار المتعدد

Sig.	Adjusted R Square	R Square	R	f	Mean Square	df	Sum of Square	
0.001	0.043	0.058	0.240	3.855	138.286	6	829.715	Regression
					35.870	379	13594.565	Residual
						385	14424.280	المجموع

يتضح من نتائج الجدولين (13) و(14) أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد ذو دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.001$, $F = 3.855$)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.240$)، بينما أوضح معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.043$) أن أبعاد الحوكمة المؤسسية تفسر 4.3% من التباين في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة. كما أظهرت النتائج أن الحوكمة المؤسسية ككل هي المتغير الوحيد ذو الأثر الإيجابي والعال إحصائياً ($\text{Sig} = 0.040$, $\beta = 0.307$)، في حين لم تظهر بقية الأبعاد الفرعية دلالة إحصائية عند وجودها مجتمعة في النموذج. كذلك استبعد متغير حماية حقوق المساهمين من النموذج، ويرجح أن يكون ذلك نتيجة ارتفاع ارتباطه ببعض المتغيرات المستقلة الأخرى. وترى الباحثة أن هذه النتائج تعكس أن تأثير الحوكمة المؤسسية في تنفيذ الاستراتيجيات يظهر بصورة أكثر وضوحاً عند النظر إليها كمفهوم متكامل للحوكمة المؤسسية وليس من خلال أبعادها الفرعية بشكل منفصل، حيث إن

تكامل تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنظمة يسهم في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين آليات تنفيذها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- **نتائج الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة تُعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أولاً: بالنسبة للجنس

تم حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على النحو التالي:

جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروقات بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة تُعزى لمتغير الجنس

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة	بين المجموعات	3,446	1	3,446	,886	,347
	داخل المجموعات	1492,868	384	3,888		
	المجموع الكلي	1496,313	385			
حماية حقوق المساهمين	بين المجموعات	3,974	1	3,974	,958	,328
	داخل المجموعات	1592,358	384	4,147		
	المجموع الكلي	1596,332	385			
المساواة بين المساهمين	بين المجموعات	,025	1	,025	,007	,936
	داخل المجموعات	1467,190	384	3,821		
	المجموع الكلي	1467,215	385			
مراعاة أصحاب المصالح	بين المجموعات	,679	1	,679	,248	,619
	داخل المجموعات	1050,430	384	2,735		
	المجموع الكلي	1051,109	385			
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	,906	1	,906	,314	,575
	داخل المجموعات	1107,022	384	2,883		
	المجموع الكلي	1107,927	385			
مسؤوليات مجلس الإدارة	بين المجموعات	,817	1	,817	,255	,614
	داخل المجموعات	1228,719	384	3,200		
	المجموع الكلي	1229,536	385			
الحوكمة المؤسسية ككل	بين المجموعات	7,294	1	7,294	,214	,644
	داخل المجموعات	13116,760	384	34,158		
	المجموع الكلي	13124,054	385			

الاستراتيجية الفعالة	بين المجموعات	23,495	1	23,495	23,495
	داخل المجموعات	14400,785	384	37,502	626
	المجموع الكلي	14424,280	385	429	

يتضح من جدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أبعاد الحوكمة المؤسسية أو تنفيذ الاستراتيجية الفعالة تعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة (Sig) لجميع الأبعاد والمتغير الكلي أكبر من (0.05). وتشير هذه النتائج إلى أن آراء الذكور والإناث كانت متقاربة فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة. وترى الباحثة أن عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة قد يرجع إلى أن السياسات التنظيمية والأنظمة الإدارية داخل شركات الاتصالات تطبق بصورة موحدة على جميع العاملين دون تمييز بين الجنسين، الأمر الذي يؤدي إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة المؤسسية ومستوى تنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمة. وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

ثانياً: بالنسبة للمستوى التعليمي

تم حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على النحو التالي:

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروقات بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة تُعزى لمتغير المستوى التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة	بين المجموعات	44,160	4	11,040	2,897	0,022
	داخل المجموعات	1452,153	381	3,811		
	المجموع الكلي	1496,313	385			
حماية حقوق المساهمين	بين المجموعات	99,623	4	24,906	6,340	0,000
	داخل المجموعات	1496,709	381	3,928		
	المجموع الكلي	1596,332	385			
المساواة بين المساهمين	بين المجموعات	31,453	4	7,863	2,087	0,082
	داخل المجموعات	1435,762	381	3,768		
	المجموع الكلي	1467,215	385			
مراعاة أصحاب المصالح	بين المجموعات	25,140	4	6,285	2,334	0,055
	داخل المجموعات	1025,969	381	2,693		
	المجموع الكلي	1051,109	385			
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	21,942	4	5,485	1,924	0,106

		2,850	381	1085,986	داخل المجموعات	
			385	1107,927	المجموع الكلي	
,356	1,100	3,511	4	14,043	بين المجموعات	مسؤوليات مجلس الإدارة
			381	1215,493	داخل المجموعات	
			385	1229,536	المجموع الكلي	
,000	6,855	220,281	4	881,124	بين المجموعات	الحوكمة المؤسسية ككل
			381	12242,930	داخل المجموعات	
			385	13124,054	المجموع الكلي	
,173	1,602	59,632	4	238,526	بين المجموعات	الاستراتيجية الفعالة
			381	14185,753	داخل المجموعات	
			385	14424,280	المجموع الكلي	

يتضح من جدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في بعض أبعاد الحوكمة المؤسسية، وهي مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة، وحماية حقوق المساهمين، وكذلك الحوكمة المؤسسية ككل، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة (Sig.) أقل من (0.05). وفي المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد المساواة بين المساهمين، ومراعاة أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود تباين في إدراك أفراد العينة لبعض جوانب الحوكمة المؤسسية باختلاف مستوياتهم التعليمية، وترى الباحثة أن المستوى التعليمي قد يسهم في تشكيل درجة إدراك العاملين لبعض ممارسات الحوكمة المؤسسية، نظرًا لما قد يرتبط به من اختلاف في طبيعة المعرفة المهنية، والمهام الوظيفية، ومستوى الاحتكاك بالأنظمة والإجراءات التنظيمية داخل الشركة. وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، كما أنهم يشكلون شريحة مهمة من العاملين في المستويات الوظيفية التنفيذية والإدارية في شركات الاتصالات محل الدراسة. وقد يسهم انخراط هذه الفئة في المهام المرتبطة بالتنفيذ والمتابعة والتعامل المباشر مع الأنظمة والإجراءات التنظيمية في تعزيز وعيها بممارسات الحوكمة المؤسسية وأبعادها المختلفة.

ثالثاً: بالنسبة للخبرة

تم حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على النحو التالي:

جدول رقم (17) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروقات بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة تعزى لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة	بين المجموعات	111,602	4	27,901	7,677	,000
	داخل المجموعات	1384,711	381	3,634		
	المجموع الكلي	1496,313	385			

.000	5,442	21,568	4	86,272	بين المجموعات	حماية حقوق المساهمين
		3,963	381	1510,059	داخل المجموعات	
			385	1596,332	المجموع الكلي	
.332	1,150	4,377	4	17,510	بين المجموعات	المساواة بين المساهمين
		3,805	381	1449,705	داخل المجموعات	
			385	1467,215	المجموع الكلي	
.011	3,311	8,829	4	35,315	بين المجموعات	مراعاة أصحاب المصالح
		2,666	381	1015,794	داخل المجموعات	
			385	1051,109	المجموع الكلي	
.018	3,028	8,535	4	34,139	بين المجموعات	الإفصاح والشفافية
		2,818	381	1073,788	داخل المجموعات	
			385	1107,927	المجموع الكلي	
.199	1,508	4,789	4	19,156	بين المجموعات	مسؤوليات مجلس الإدارة
		3,177	381	1210,380	داخل المجموعات	
			385	1229,536	المجموع الكلي	
.000	9,200	288,987	4	1155,946	بين المجموعات	الحوكمة المؤسسية ككل
		31,412	381	11968,108	داخل المجموعات	
			385	13124,054	المجموع الكلي	
.398	1,017	38,111	4	152,444	بين المجموعات	الاستراتيجية الفعالة
		37,459	381	14271,835	داخل المجموعات	
			385	14424,280	المجموع الكلي	

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في أبعاد مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة، وحماية حقوق المساهمين، ومراعاة أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، وكذلك في الحوكمة المؤسسية ككل، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05). وفي المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد المساواة بين المساهمين، ومسؤوليات مجلس الإدارة، أو في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة. وتشير هذه النتائج إلى أن سنوات الخبرة قد تسهم في تشكيل مستوى إدراك العاملين لبعض ممارسات الحوكمة المؤسسية، إذ إن تراكم الخبرة المهنية من شأنه أن يزيد من احتكاك العاملين بالأنظمة والإجراءات التنظيمية، ويوسع معرفتهم بآليات اتخاذ القرار والممارسات الإدارية المرتبطة بالحوكمة. وترى الباحثة أن العاملين الذين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى مرتفعة، ولا سيما من قضوا فترات زمنية طويلة نسبياً داخل بيئة العمل، قد يكونون أكثر قدرة على إدراك أبعاد الحوكمة المؤسسية نتيجة مشاركتهم المتكررة في العمليات التنظيمية والتنفيذية والمتابعة المستمرة للسياسات والإجراءات الداخلية. كما قد تسهم الخبرات المتراكمة في تعزيز فهمهم لحقوق المساهمين، وآليات مراعاة أصحاب المصالح، ومتطلبات الإفصاح والشفافية، مقارنة بالعاملين الأقل تعرضاً لهذه الممارسات بحكم سنوات خدمتهم.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تنفيذ الاستراتيجية الفعالة تعزى إلى الجنس أو المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة، في حين ظهرت الفروق الدالة في بعض أبعاد الحوكمة المؤسسية المرتبطة بالمستوى التعليمي وسنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الجعبري (2025)، التي أشارت إلى عدم وجود تأثير للخصائص الديموغرافية للعاملين على إدراكهم لتطبيق الحوكمة واستخدام التقنيات الحديثة داخل المؤسسات. كما تتفق مع ما أشارت إليه دراسة Matebese (2025)، التي أكدت أن فعالية الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجيات ترتبط بدرجة أساسية بالهيكل التنظيمية وآليات اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالخصائص الفردية للعاملين.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية تشير إلى أن تصورات العاملين بشأن تنفيذ الاستراتيجية الفعالة لا تختلف باختلاف خصائصهم الديموغرافية محل الدراسة، وهو ما قد يعكس توحيد الإجراءات والسياسات المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية داخل شركات الاتصالات. وفي المقابل، قد يختلف إدراك بعض ممارسات الحوكمة المؤسسية تبعاً للمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، نظرًا لما قد يرتبط بهذين المتغيرين من اختلاف في المعرفة المهنية، وطبيعة المهام، ودرجة التعرض للممارسات والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة.

6. ملخص نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
2. تبين أن بعد الإطار الفعال للحوكمة لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي لهذا البعد.
3. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد حماية حقوق المساهمين في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أهمية هذا البعد في دعم تنفيذ الاستراتيجيات داخل الشركات.
4. أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد المساواة بين المساهمين في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، مما يعكس دور العدالة بين المساهمين في تعزيز فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية.
5. أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد مراعاة أصحاب المصالح في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
6. بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الإفصاح والشفافية في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، مما يشير إلى أن تعزيز الشفافية والإفصاح يساهم في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات داخل الشركات.
7. كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد مسؤوليات مجلس الإدارة في تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، مما يدل على الدور المهم لمجلس الإدارة في توجيه وتنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية.
8. أظهرت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة تعزى لمتغير الجنس، مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد العينة من الذكور والإناث.
9. أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض أبعاد الحوكمة المؤسسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
10. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض أبعاد الحوكمة المؤسسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث ظهرت الفروق في بعض الأبعاد لصالح فئات الخبرة المتوسطة، خاصة من 10 إلى أقل من 15 سنة ومن 15 إلى أقل من 20 سنة.

7. التوصيات والمقترحات:

1.7. التوصيات:

1. ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية لما لها من دور مهم في دعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.
2. الاهتمام بتعزيز حماية حقوق المساهمين داخل الشركات من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تكفل العدالة والشفافية في التعامل مع جميع المساهمين.
3. العمل على ترسيخ مبدأ المساواة بين المساهمين وضمان معاملتهم بشكل عادل دون تمييز، بما يسهم في تعزيز الثقة بين المساهمين والإدارة.
4. دعم وتعزيز ممارسات الإفصاح والشفافية داخل الشركات، من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لجميع الأطراف ذات العلاقة.
5. تفعيل دور مجالس الإدارة في الإشراف على تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية، وتعزيز مسؤولياتها في متابعة الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
6. الاهتمام بتطوير برامج التدريب والتأهيل الإداري للعاملين في الشركات بما يسهم في رفع مستوى الوعي بممارسات الحوكمة المؤسسية وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي.

2.2. المقترحات المستقبلية

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن اقتراح عدد من المجالات البحثية المستقبلية التي قد تسهم في تعميق الفهم حول موضوع الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجيات، ومن أبرزها ما يلي:
1. إجراء دراسات مماثلة لتطبيق الحوكمة المؤسسية في قطاعات اقتصادية مختلفة مثل القطاع المصرفي أو الصناعي أو الحكومي، بهدف مقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.
 2. دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي أو الأداء المالي في الشركات، لما لذلك من أهمية في قياس أثر الحوكمة على نتائج المؤسسات.
 3. إجراء دراسات تتناول دور القيادة الإدارية أو الثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتنفيذ الاستراتيجيات.

8. المراجع:

1.8. المراجع العربية:

- أبو الهيثم، هديل وائل. (2024). الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 7 (72)، 488-512.
- أحمد، رجب محمود. (2024). دور معايير حوكمة الموازنة العامة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة. *مجلة روح القوانين*، 106 (2)، 1023-1174.

آدم، وليد برير عيسى. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة حالة وزارة المالية - ولاية النيل الأبيض، 2022. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع 23، 27 - 46. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1547396>

بلعادي، عمار (2010). دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعه أم البواقي، الجزائر.

البلوي، حنان راشد سالم. (2025). أثر قواعد الحوكمة المؤسسية على الإفصاح وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(ملحق)، 96-107.

بن زغدة، حبيبة. (2019). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات، [رسالة دكتوراه منشورة]، جامعة سطيف 1.

تبيدي، محمد حنفي. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، [رسالة دكتوراه منشورة]، جامعة الخرطوم.

جبر، حنان صالح. (2025). أثر المحاسبة القضائية وحوكمة المؤسسات في تعزيز الشفافية المحاسبية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(8)، 111-126.

الجبران، جاسم. (2024). قطاع الاتصالات السعودي. الجزيرة كابيتال.

الجعبري، نيفين نبيل نعيم، وأحمد، محمد نمر علي محمد إبراهيم محمد عبد الحميد. (2025). تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على حوكمة المؤسسات الحكومية: دائرة الجمارك الأردنية كدراسة حالة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، 39(2)، 143-182.

الحسن، قاسم حسن. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية الفعالة في تعزيز الهوية التنظيمية للمنظمة: دراسة ميدانية على شركتي الاتصالات MTN - SYRIATEL في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 40(1)، 1 - 20.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1534219>

الزهراني، عبير هريش، وعبدالمجيد، جميد محمد. (2023). آليات الحوكمة كمتغير معدل في العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المدرجة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4 (2)، 489-541. DOI: [10.21608/cfdj.2023.290298](https://doi.org/10.21608/cfdj.2023.290298)

شعلان، محمد. (2018). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030. مجلة المهندس، 103 (3).

الشميلان، عبد الوهاب شباب (2024). العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديرية الصحة بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 31(2)، 269 - 309.

<http://search.mandumah.com/Record/1537498>

صاحي، الهام عمير (2024). دور الحوكمة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية الأهلية. مجلة الدراسات المستدامة، 6(1)، 2428-2395 <http://search.mandumah.com/Record/1445418>

صالح، ياسمين، وقازي أول، صفاء، وشكريم، محمد. (2025). تأثير الذكاء الاقتصادي على حوكمة وأداء الشركات: دراسة حالة الشركات العمومية والخاصة في ولايتي سيدي بلعباس ووهران باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM). مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زبان الجلفة، 16(1)، 555-579.

العزاوي، نجم، وجواد، عباس. (2010). تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العمرى، سلطان. (2024). دراسة أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات السعودية. مجلة العلوم التجارية والبيئية، 3 (1)، 27-1. DOI: [10.21608/jcese.2023.253130.1046](https://doi.org/10.21608/jcese.2023.253130.1046)

القعيمي، أحمد، وعبيد، محمد. (2025). أثر تطبيق حوكمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية على الأداء المالي. المجلة العربية للإدارة، 45 (3)، 97-110.

مجيرت، نعيمة، وداد، فتيحة. (2025). تأثير حوكمة الشركات على تعزيز جودة القوائم المالية: عرض تجارب دولية. مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، 11 (2)، 107-128. <https://doi.org/10.33704/1748-011-002-007>

الهاشم، شروق فرج مبارك. (2024). دور ممارسة الإدارة بالقيم في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بوجود القيادة الأخلاقية متغيراً وسيطاً في وزارات المملكة الأردنية الهاشمية [رسالة دكتوراه منشورة]، جامعة مؤتة.

2.8. المراجع الأجنبية:

Abdi, A. M., & Mungai, P. (2024). Contemporary corporate governance strategies on organizational performance in Mombasa County Government, Kenya. *Social Science and Humanities Journal*, 8(7), 4132–4157 .

Aguilera, R. V., Judge, W. Q., & Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, 43(1), 87–109. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0394>

Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). The effect of board of directors characteristics, audit committee characteristics and executive committee characteristics on firm performance in Oman: An empirical study. *Asian Social Science*, 10(11), 149–149. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n11p149>

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>

Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.004>

Cullen-Lester, K. L., & Yammarino, F. J. (2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.001>

- Doeleman, H. J. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
- Holm, C. G., Kringelum, L. B., & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: A systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
- Johannes, F. N., Hendriks, C., & Maramura, T. C. (2025). Corporate governance implementation: A key instrument for effective administration and management of state-owned enterprises—A scoping review. *Frontiers in Political Science*, 7, 1511708. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1511708>
- Matebese, H. (2025). The dynamic correlation between corporate governance and strategy to inform organisational resilience. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 17(1), e929. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2025.v17i1.929>
- Meyfroodt, K., & Desmidt, S. (2024). Does governing board involvement impact strategy implementation effectiveness? The role of information sharing in the politics–administration interface. *Public Management Review*, 26(3), 565–590. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103174>
- Mwanza, P. M., & Dar, J. A. (2025). The role of strategy implementation practices on performance of the public sector organisations. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 13(1), Article a891. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v13i1.891>
- OECD. (2023a). *OECD corporate governance factbook 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cf2d78c6-en>
- OECD. (2023b). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Willy, M. (2026). The effect of corporate governance and transformational leadership on business strategy and business performance moderated by government policy. *F1000Research*, 15, 56 .

جميع الحقوق محفوظة © IJRSP (2026) (الدكتورة/ حياة خضران زايد المالكي، الدكتور/ محمد حفيظ بن زكريا). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.82.7>