

أثر تطبيق معايير الحوكمة على جودة اتخاذ القرار الإداري دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في السوق المالية
السعودية (تداول)

إعداد الطالب/

إبراهيم عبدالله الدريويش

الرقم الجامعي/

242001436

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

2.....	المقدمة.....
3.....	مشكلة الدراسة.....
5.....	أهمية الدراسة.....
6.....	أهداف الدراسة.....
6.....	تساؤلات الدراسة.....
7.....	فرضيات الدراسة.....
8.....	الدراسات السابقة.....
11.....	المنطلقات النظرية للدراسة.....
13.....	المنهجية وطرق البحث.....
13.....	أدوات الدراسة.....
17.....	حدود الدراسة.....
19.....	المراجع.....

المقدمة

في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة والتغيرات الهيكلية التي تشهدها الأسواق المالية على الصعيدين المحلي والدولي، باتت الشركات تواجه تحديات متعددة تتعلق بإدارة أعمالها بكفاءة وفاعلية. ومن بين هذه التحديات، برزت الحاجة الملحة إلى تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري باعتباره المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق استدامتها. إذ يرتبط قرار الإدارة بشكل مباشر بمدى قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والبيئية، واستغلال الفرص، وتجنب المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على مكانتها التنافسية واستمراريتها في السوق (Tippmann, 2023).

تُعد معايير الحوكمة المؤسسية أحد العوامل الأساسية التي أثبتت الدراسات العالمية والمحلية فعاليتها في تعزيز شفافية العمليات الإدارية، وضمان مساءلة المسؤولين، وتقليل مظاهر الفساد والاختلالات التنظيمية. إذ تعمل الحوكمة على وضع إطار تنظيمي متكامل يهدف إلى تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، لضمان اتخاذ القرارات على أسس مهنية وعلمية بعيداً عن تأثيرات غير موضوعية. وبالتالي، فإن تطبيق معايير الحوكمة بشكل فعال يُعتبر أداة مهمة لضمان أن تكون قرارات الإدارة مبنية على مبادئ العدالة، والكفاءة، والمساءلة (Wijayati, 2016).

في المملكة العربية السعودية، حظيت الحوكمة المؤسسية باهتمام متزايد في ظل جهودها الرامية إلى تطوير القطاع الخاص وتعزيز الثقة في السوق المالية السعودية «تداول»، حيث وضعت هيئة السوق المالية السعودية إطاراً تنظيمياً واضحاً يُلزم الشركات المدرجة بتطبيق معايير الحوكمة بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية. ويأتي هذا الاهتمام في إطار الرؤية الطموحة 2030 التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد، وزيادة الشفافية، وتحسين مناخ الاستثمار، مما يستلزم وجود مؤسسات تتمتع بحوكمة قوية تُسهم في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة (Meteb, 2016).

على الرغم من الأطر التنظيمية التي تفرضها الجهات المختصة، إلا أن الواقع العملي لتطبيق معايير الحوكمة وجودة اتخاذ القرار لا يخلو من تحديات وصعوبات، تتعلق أحياناً بثقافة المؤسسة، ومستوى التزام الأفراد المعنيين، وبنية الأنظمة الداخلية. لذلك، تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في السياق السعودي لفهم كيفية تأثير تطبيق هذه المعايير على جودة القرارات الإدارية التي تتخذها الشركات المدرجة، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام (Arslan, 2020).

تسعى هذه الدراسة إلى سد ثغرة معرفية في الأدبيات البحثية المتعلقة بالحوكمة واتخاذ القرار الإداري في السوق المالية السعودية، من خلال اعتماد منهجية تطبيقية تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وتستهدف عينة من الشركات المدرجة. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز فاعلية تطبيق الحوكمة وتحسين ممارسات اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجابيًا على نمو الشركات وحماية حقوق المساهمين (Baabdullah، 2024).

تمثل هذه الدراسة محاولة جادة لتقييم العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة وجودة اتخاذ القرار الإداري في بيئة الأعمال السعودية، وتأمل في تقديم إسهام علمي يساعد الباحثين والمهتمين وصناع القرار في تطوير نماذج إدارية قائمة على الشفافية والكفاءة، تتواءم مع التطورات الاقتصادية الحديثة ومتطلبات السوق المحلية والدولية (Ibrahim، 2022).

مشكلة الدراسة

تشكل جودة اتخاذ القرار الإداري عاملاً محوريًا في نجاح واستدامة الشركات، خاصة تلك المدرجة في الأسواق المالية التي تواجه بيئة عمل متقلبة ومتطلبة، مثل السوق المالية السعودية (تداول). ورغم الأطر التنظيمية الصارمة التي تفرضها هيئة السوق المالية بشأن تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تحديات متعددة في مدى الالتزام الفعلي بهذه المعايير وتأثيرها على جودة القرارات الإدارية داخل الشركات. فقد لوحظ أن بعض الشركات لا تزال تعاني من ضعف في تطبيق ممارسات الحوكمة بشكل متكامل، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة تؤثر سلبًا على أداء الشركة وحقوق المساهمين، وتضعف من قدرتها التنافسية في السوق. كما أن غياب الشفافية وعدم كفاية آليات المساءلة داخل بعض المؤسسات قد يفتح المجال لممارسات غير سليمة، ويؤثر بشكل مباشر على فعالية وجودة عمليات اتخاذ القرار الإداري، مما قد يؤدي إلى خسائر مالية، ضعف في الأداء التشغيلي، وتراجع في ثقة المستثمرين. هناك تفاوت في مستوى وعي وقدرة أعضاء مجالس الإدارات والإدارة التنفيذية على تطبيق معايير الحوكمة، خصوصًا فيما يتعلق بإدارة المخاطر، وضمان حقوق المساهمين، وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، مما يزيد من تعقيد عملية اتخاذ القرار ويضعف من جودته. كما تواجه الشركات تحديات في تحديث نظم الحوكمة لتتناسب مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية الحديثة، ما يبرز الحاجة إلى تقييم واقع تطبيق هذه المعايير ومدى تأثيرها الفعلي على قرارات الإدارة.

ومن هنا تنبع أهمية البحث في هذه المشكلة لتسليط الضوء على العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة وجودة اتخاذ القرار الإداري، ولتحديد مدى تأثير الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين ممارسات الإدارة، خصوصاً في ظل تطلع المملكة إلى تحقيق مزيد من الشفافية والاحترافية في السوق المالية السعودية. إذ إن فهم طبيعة هذه العلاقة يمكن أن يساعد في تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير آليات الحوكمة، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وبالتالي تعزيز استقرار الشركات ونموها المستدام (Mwape، 2022).

المشاكل المترتبة على مشكلة الدراسة

1. ضعف تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية غير فعالة تضر بمصالح المساهمين وتؤثر على الأداء المالي والتشغيلي للشركة.
2. نقص الشفافية والمساءلة داخل بعض الشركات يزيد من مخاطر الفساد وسوء الإدارة، مما ينعكس سلباً على سمعة الشركة وثقة المستثمرين.
3. تفاوت مستوى الوعي والمعرفة لدى أعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية بشأن الحوكمة يُضعف من قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة ومدروسة.
4. غياب آليات حديثة ومرنة لتقييم فعالية الحوكمة يحد من قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية.
5. تأثير هذه التحديات ينعكس على استقرار السوق المالية بشكل عام، ويحد من جاذبيتها للمستثمرين المحليين والدوليين (Muslim، 2025).

إذًا، ينبثق السؤال الرئيسي التالي من مشكلة الدراسة: ما هو أثر تطبيق معايير الحوكمة على جودة اتخاذ القرار الإداري في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)؟

أهمية الدراسة

- أولاً: الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية بالغة في سياق الأدبيات العلمية المعنية بمجالى الحوكمة المؤسسية وجودة اتخاذ القرار الإداري، إذ إنها تتناول موضوعاً حيويًا ومتشعبًا لا يزال يثير اهتمام الباحثين والأكاديميين على المستويين المحلي والدولي. فالربط بين مدى تطبيق معايير الحوكمة وجودة القرار الإداري يمثل أحد الموضوعات المحورية في علم الإدارة الحديثة، حيث إن جودة القرارات لا تعتمد فقط على كفاءة المديرين وخبرتهم، بل على الإطار المؤسسي والتنظيمي الذي يعملون ضمنه، والذي تشكل الحوكمة عموده الفقري.

وتسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال تقديم إطار علمي واضح لقياس العلاقة بين متغيرين مهمين: تطبيق معايير الحوكمة من جهة، ومستوى جودة القرار الإداري من جهة أخرى. كما تتيح الفرصة لبناء نموذج نظري يساعد على تفسير الكيفية التي تؤثر بها معايير الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة، واستقلالية مجلس الإدارة، على عناصر القرار الإداري كالدقة، والسرعة، والفعالية، والعدالة. وهذا النموذج يُمكن أن يُستخدم لاحقًا في دراسات مشابهة على بيئات وأسواق أخرى.

إن الدراسة تسد فجوة واضحة في البحوث العربية، والسعودية خصوصًا، المتعلقة بفعالية تطبيق الحوكمة في السوق المالية وعلاقتها بالممارسات الإدارية، إذ تندر الدراسات التي تناولت هذا الارتباط بشكل مباشر في سياق السوق المالية السعودية (تداول). ولذلك، يمكن اعتبارها مرجعًا نظريًا مهمًا لباحثين آخرين يسعون إلى استكمال المسار العلمي في هذا المجال أو دراسته من زوايا جديدة (Correa-Mejía، 2024).

- ثانيًا: الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فتنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة البيئة التي تُطبق فيها، وهي الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، التي تُعد من أكثر القطاعات تنظيمًا وتأثرًا بالإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية في المملكة. فمع توجه المملكة العربية السعودية نحو تعميق أسواقها المالية، وزيادة جاذبيتها الاستثمارية، وتحقيق أهداف رؤية 2030، بات من الضروري التحقق من مدى فعالية تطبيق معايير الحوكمة في هذه الشركات، خاصة فيما يتعلق بأثرها على قرارات الإدارة العليا التي تنعكس مباشرة على أداء الشركة واستدامتها.

توفر نتائج هذه الدراسة لصناع القرار في الشركات المدرجة إطارًا عمليًا يساعدهم على تقييم مدى التزامهم بمعايير الحوكمة، وتحديد أوجه القصور أو التحديات التي قد تؤثر على جودة قراراتهم. كما يمكن للجهات التنظيمية، مثل

هيئة السوق المالية، الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير سياساتها الرقابية، أو تعزيز برامج التدريب والتأهيل لأعضاء مجالس الإدارة، بما يساهم في خلق بيئة قرارات مؤسسية أكثر استقراراً وفعالية.

يمكن لمجالس الإدارة استخدام نتائج الدراسة كأداة تشخيصية داخلية لتقويم مدى انعكاس التزامهم بمعايير الحوكمة على قراراتهم الاستراتيجية، وتحسين آليات العمل الداخلية من خلال تعزيز مبدأ المساءلة والشفافية، وتفعيل اللجان الإدارية المتخصصة (مثل لجنة المراجعة، ولجنة الحوكمة). وبذلك، تساهم هذه الدراسة في تعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على الحوكمة الرشيدة، وترسيخ ممارسات إدارية سليمة داخل الشركات السعودية (Aladwey، 2024).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق معايير الحوكمة على جودة اتخاذ القرار الإداري في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، وذلك من خلال قياس العلاقة بين التزام تلك الشركات بمبادئ الحوكمة ومدى فعالية وكفاءة قراراتها الإدارية.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية (مثل الشفافية، المساءلة، استقلالية مجلس الإدارة، حماية حقوق المساهمين) في الشركات المدرجة في "تداول".
2. تحليل مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على عناصر جودة القرار الإداري مثل: الدقة، الكفاءة، الشفافية، التوقيت المناسب، وعدالة القرار.
3. رصد التحديات التي تواجه الشركات المدرجة في تطبيق معايير الحوكمة، سواء كانت تنظيمية، ثقافية، أو متعلقة بالموارد البشرية.
4. قياس الفروق في جودة اتخاذ القرار الإداري بين الشركات ذات مستويات التزام مختلفة بمعايير الحوكمة، من حيث الحجم، القطاع، أو مدة الإدراج في السوق المالية.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق معايير الحوكمة بما يساهم في رفع مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري داخل البيئة المؤسسية السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر تطبيق معايير الحوكمة على جودة اتخاذ القرار الإداري في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. إلى أي مدى تلتزم الشركات المدرجة في "تداول" بتطبيق معايير الحوكمة المؤسسية (مثل الشفافية، المساءلة، واستقلالية مجلس الإدارة)؟
2. ما مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري في هذه الشركات من حيث الكفاءة، والفعالية، والتوقيت، والعدالة؟
3. كيف يؤثر الالتزام بمعايير الحوكمة على تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في الشركات المدرجة؟
4. ما التحديات التي تواجه الشركات السعودية المدرجة في تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية بشكل فعال؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار الإداري بين الشركات التي تطبق الحوكمة بدرجة عالية وتلك التي تطبقها بدرجة منخفضة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير الحوكمة على جودة اتخاذ القرار الإداري في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول).

الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية في الحوكمة على جودة اتخاذ القرار الإداري في الشركات المدرجة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة والمحاسبة ضمن معايير الحوكمة على فعالية وكفاءة القرارات الإدارية المتخذة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة على موضوعية وعدالة القرار الإداري في الشركات المدرجة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحماية حقوق المساهمين على مستوى المشاركة والإجماع في اتخاذ القرارات الإدارية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار الإداري تُعزى إلى درجة التزام الشركات بتطبيق معايير الحوكمة (مرتفعة – متوسطة – منخفضة).

الدراسات السابقة

درست دراسة (Elgarboa، 2019) تأثير سلوك الرئيس التنفيذي (الشخصية النرجسية للرئيس التنفيذي وملكية الرئيس التنفيذي للأسهم) على ممارسة إدارة الأرباح على عينة من الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) خلال الفترة من 2014 إلى 2017. كما تدرس الدراسة دور آليات حوكمة الشركات (لجنة المراجعة، عدد أعضاء مجلس الإدارة، نسبة المديرين غير التنفيذيين، وازدواجية معايير الرئيس التنفيذي) في الحد من الخيارات الإدارية النفعية للرؤساء التنفيذيين، مما يؤدي إلى زيادة محتوى المعلومات في القوائم المالية، والحد من عدم اتساق المعلومات بين الإدارة ومستخدمي القوائم المالية كأصحاب مصلحة في الشركة. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثون على نموذج ميلر لقياس ممارسات إدارة الأرباح. كما استخدموا عددًا من نماذج الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين سلوك الرئيس التنفيذي وإدارة الأرباح، ودور حوكمة الشركات في الحد من هذه العلاقة. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشخصية النرجسية للرئيس التنفيذي وإدارة الأرباح. كما كشفت النتائج عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ملكية الرئيس التنفيذي للأسهم وإدارة الأرباح. كما أشارت النتائج إلى أن آليات حوكمة الشركات قللت من تأثير الرؤساء التنفيذيين ذوي الشخصية النرجسية على إدارة الأرباح. ونظرًا لتطبيق تباينات الحوكمة كتحسينات،

بحثت دراسة (Hashed، 2025) في تأثير عوامل حوكمة الشركات واللوائح البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) على الأداء البيئي والانبعاثات في الشركات السعودية، وذلك لاستكشاف مدى توافق هذه الشركات مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs). باستخدام نهج البيانات المجمعة لـ 51 شركة سعودية مدرجة خلال الفترة من 2016 إلى 2023،

تبحث الدراسة في دور آليات الحوكمة المختلفة، مثل لجان التدقيق، والتدقيق الداخلي، وجودة التدقيق، والرافعة المالية، في التأثير على النتائج البيئية للشركات. تشير النتائج إلى أن لوائح ESG لها تأثير إيجابي وهام إحصائيًا على خفض الانبعاثات البيئية وتحسين الأداء البيئي، لا سيما عندما تدعمها آليات تدقيق حوكمة قوية. تُظهر النتائج أن خبرة لجان التدقيق، والتدقيق الداخلي، ومدة التدقيق بعد لوائح ESG تُظهر تأثيرًا إيجابيًا وهامًا على خفض الانبعاثات البيئية وتحسين الأداء البيئي. لهذه النتائج آثار سياسية وإدارية ونظرية مهمة، مؤكدةً على دور اللوائح الحكومية في تشكيل ممارسات الاستدامة في الشركات، والحاجة إلى تحسين حوكمة الشركات، والعلاقة النظرية بين الحوكمة والأداء البيئي. تُسهم الدراسة في سد الفجوة القائمة في سياق تأثير لوائح الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في الاقتصادات الناشئة. كما تُسهم في إثراء المعرفة المتنامية حول ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في الأسواق الناشئة، لا سيما في سياق البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية.

سعت دراسة (Hussain، 2024) إلى تقييم تأثير آليات حوكمة الشركات واعتماد المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية على الامتثال للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية وإدارة الأرباح وجودة التقارير المالية (FRQ). تم استخدام عينة تتكون من 102 شركة سعودية مدرجة للفترة الممتدة من عام 2014 إلى عام 2019. استخدمت الدراسة الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط والتحليل متعدد المتغيرات لتقدير النتائج. تكشف النتائج أنه في حين أن حجم مجلس الإدارة واجتماعات المجلس والملكية الأجنبية كان لها آثار سلبية على الامتثال للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، فإن استقلال مجلس الإدارة ولجنة المراجعة أظهر تأثيرًا إيجابيًا. علاوة على ذلك، توضح النتائج وجود علامة على إدارة الأرباح بموجب المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية عند استخدام حجم الأداء. تشير النتائج أيضًا إلى أن حجم مجلس الإدارة ولجنة المراجعة واجتماعات لجنة المراجعة والملكية الإدارية كان لها آثار سلبية كبيرة على جودة التقارير المالية، ومع ذلك، أظهر استقلال مجلس الإدارة ولجنة المراجعة تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا. والأهم من ذلك، وجدت النتائج أن جودة التقارير المالية بموجب المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية كانت أفضل من مبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا في المملكة العربية السعودية. يوفر البحث الحالي آثارًا عملية لصانعي السياسات وهيئة سوق الأسهم والأكاديميين. يجب فرض المزيد من المتطلبات التنظيمية والإفصاحية، وتشكيل مجلس إشرافٍ للتقارير المالية. يقدم هذا البحث مساهمة جديدة في مجال الامتثال للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، وإدارة الأرباح، وجودة التقارير المالية، وأدبيات حوكمة الشركات. ويُعد هذا البحث فريدًا من نوعه، إذ يسعى إلى دراسة هذه المسألة في سياق اقتصاد ناشئ، وبلد حديث التبنى

للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، وهو المملكة العربية السعودية، التي تتميز بخصائص خاصة. كما تقدم الدراسة أدلة من خلال دراسة إدارة الأرباح وجودة التقارير المالية في ظل مجموعتي معايير المحاسبة: المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية والمبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا في السعودية.

درست دراسة (Almaqtari، 2021) تأثير آليات حوكمة الشركات على الامتثال للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية وجودة التقارير المالية في بعض دول الخليج المختارة. تهدف الدراسة إلى دراسة هذه المسألة باستخدام عينة من 98 شركة مدرجة في المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان والإمارات العربية المتحدة خلال الفترة من عام 2015 إلى عام 2018. وقد أُجريت إحصاءات وصفية وتحليل الارتباط والانحدار لتقدير النتائج. تكشف النتائج أن سمات لجنة التدقيق لها تأثير أكبر على الامتثال للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية وجودة التقارير المالية مقارنةً بآليات حوكمة الشركات الأخرى. علاوة على ذلك، تُظهر النتائج أنه لا يوجد دليل يدعم أن التأثير الجماعي لآليات حوكمة الشركات قد تغير ليصبح أكثر تأثيرًا من مبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا في السعودية إلى المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. لهذه الدراسة العديد من المساهمات والآثار. ولها مساهمة فريدة لأنها تحاول مقارنة تأثير آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية والامتثال للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية بين دولة حديثة التنبؤ؛ المملكة العربية السعودية والدول التي تبنتها مبكرًا؛ سلطنة عمان والإمارات العربية المتحدة. تفتح الدراسة رؤى قيّمة للجهات التنظيمية وأسواق الأسهم والممارسين والأكاديميين في هذا العدد.

لا تزال إخفاقات المحاسبة والتدقيق موضوعًا ساخنًا على الرغم من الجهود الحثيثة المبذولة لحوكمة الشركات الفعالة. ويبدو أن الدوافع والمواقف وراء القرارات والأحداث التي أدت إلى سقوط إنرون في النهاية بسيطة. إنها جشع فردي وجماعي ولد في جو من السوق المتحرر من التنظيم. كانت النتائج المالية للشركة جيدة جدًا لدرجة يصعب تصديقها ولم يُسمع أي صوت لانتقاد الشركة على الرغم من قلة الآراء. كانت شبكة لخداع أصحاب المصلحة. سعت حكومة المملكة العربية السعودية إلى تحويل اقتصادها القائم على النفط إلى اقتصاد حديث متنوع مع اتجاه أكبر نحو الخصخصة بما يتماشى مع رؤية 2030 "مجتمع نابض بالحياة واقتصاد مزدهر وأمة طموحة" وفي هذه الحالة، تعد الحكومة والشركات الفعالة والشفافة والخاضعة للمساءلة والممكنة وعالية الأداء ركيزة أساسية للنجاح من أجل النهوض بالاقتصاد بما في ذلك سوق الأسهم. تهدف حوكمة الشركات إلى زيادة مساءلة الشركات وتجنب المشاكل قبل حدوثها. فضيحة محاسبية في إحدى أكبر شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية تفرض ضغوطًا على الجهات

التنظيمية، في الوقت الذي تتحرك فيه المملكة العربية السعودية لفتح أكبر سوق أسهم في العالم العربي أمام المستثمرين الأجانب. منعت هيئة تنظيم سوق رأس المال في المملكة العربية السعودية شركة ديلويت (بكر أبو الخير وشركاه) من مراجعة حسابات الشركات العامة اعتباراً من 1 يونيو 2015، بسبب عملها لصالح شركة MMG (مجموعة محمد المعجل) الخاسرة المستهدفة. فضيحة أخرى في المملكة العربية السعودية هي شركة اتحاد اتصالات (موبايلي)، حيث أشارت لجنة التدقيق في الشركة من وجهة نظرها إلى أخطاء محاسبية أدت إلى انخفاض حوالي 380 مليون دولار في الأرباح السابقة. يهدف هذا البحث إلى استكشاف الأخطاء التي حدثت وانتهاكات قواعد حوكمة الشركات من خلال تسليط الضوء على فضائح المحاسبة والتدقيق في الشركات في MMG (مجموعة محمد المعجل) واتحاد اتصالات (موبايلي). على الرغم من أن ما حدث في إنرون معروف جيداً في جميع أنحاء العالم، إلا أن إخفاقات المحاسبة والتدقيق في الشركات في حالة المملكة العربية السعودية هي مجال بحث غير مسبوق (Zerban, 2018).

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس والنظريات العلمية التي تُشكل الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة وجودة اتخاذ القرار الإداري في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول). وتشكل هذه المنطلقات الخلفية النظرية التي تساعد في تفسير المتغيرات محل الدراسة، وتوجيه أدوات التحليل والقياس بشكل علمي ومنهجي. وفيما يلي أبرز هذه المنطلقات:

- أولاً: نظرية الحوكمة (Corporate Governance Theory)

تُعد نظرية الحوكمة من النظريات الرئيسة التي بُنيت عليها هذه الدراسة، وهي تعكس إطاراً تنظيمياً يهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف داخل الشركة، مثل المساهمين، والإدارة، ومجلس الإدارة، وأصحاب المصلحة الآخرين. تقوم هذه النظرية على افتراض وجود تضارب محتمل في المصالح بين الإدارة (الوكلاء) والمساهمين (الأصلاء)، خاصة عندما لا توجد آليات رقابة فعالة داخل المؤسسة. ولذلك، فإن تطبيق معايير الحوكمة، مثل الشفافية والإفصاح واستقلالية مجالس الإدارة والمساءلة، يساهم في ضبط سلوك الإدارة وتحفيزها لاتخاذ قرارات تخدم مصالح الشركة طويلة الأجل.

في سياق الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، تزايد أهمية هذه النظرية نظرًا لحساسية بيئة السوق، والرقابة التنظيمية من قبل هيئة السوق المالية، وضغط المستثمرين المحليين والدوليين. وعليه، فإن وجود نظام حوكمة فعال يُسهم في اتخاذ قرارات إدارية أكثر انضباطًا، ويحد من السلوكيات الانتهازية أو الفردية التي قد تهدد كفاءة وفعالية القرار الإداري (Banda، 2023).

- ثانيًا: نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُعد نظرية الوكالة إحدى الدعائم الفكرية الأساسية لفهم الحاجة إلى الحوكمة في المؤسسات الحديثة، حيث تفترض أن هناك تعارضًا محتملاً بين مصالح الطرف الموكل (مثل المساهمين) والطرف الوكيل (مثل الإدارة التنفيذية). هذا التعارض قد يؤدي إلى قيام الإدارة باتخاذ قرارات تخدم أهدافها الشخصية (كالترقيات، التعويضات، الهيبة الوظيفية) بدلاً من مصلحة الشركة أو الملاك. لذا، تبرز الحوكمة كإطار تنظيمي يسعى إلى تقليص هذه الفجوة من خلال تفعيل أدوات الرقابة الداخلية والخارجية، وضمان الشفافية في العمليات واتخاذ القرار. في ضوء هذه النظرية، يمكن تفسير كيف أن وجود هياكل حوكمة متينة (مثل لجان المراجعة، وآليات المساءلة، واستقلالية مجلس الإدارة) يعزز من جودة القرار الإداري، إذ يصبح القرار أقل خضوعاً للهوى الشخصي أو التأثيرات غير الرشيدة، وأكثر التزاماً بالأهداف العامة للمؤسسة (Tursunov، 2024).

- ثالثًا: نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders Theory)

تقوم نظرية أصحاب المصالح على فكرة أن الشركة لا تخدم فقط مصالح المساهمين، بل تتأثر وتتأثر بمجموعة واسعة من الأطراف الأخرى مثل العملاء، الموظفين، الموردين، المجتمع، والجهات الرقابية. وانطلاقاً من هذه الرؤية الشمولية، فإن الحوكمة الجيدة تتطلب مراعاة هذه المصالح عند اتخاذ أي قرار إداري، ما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر تعقيداً، لكنها أيضاً أكثر شمولاً وتوازناً. وبالتالي، فإن تطبيق معايير الحوكمة وفق هذه النظرية يؤدي إلى قرارات إدارية أكثر مسؤولية اجتماعية، ويأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الأخلاقية والقانونية والتنموية، وهو ما يعزز من شرعية القرار، ويدعم استدامة الشركة على المدى البعيد. في الشركات المدرجة، التي غالباً ما تكون تحت رقابة إعلامية واستثمارية، تُعد هذه النظرية محورية لفهم البُعد الأخلاقي والقيمي للحوكمة (Awa، 2024).

- رابعاً: نظرية اتخاذ القرار (Decision-Making Theory)

تركز نظرية اتخاذ القرار الإداري على الخطوات والمنهجيات التي تتبعها الإدارة للوصول إلى قرارات فعالة ورشيدة. وتوضح هذه النظرية أن جودة القرار تعتمد على توفر المعلومات الدقيقة، والوضوح في الأهداف، وتحليل البدائل، واختيار الأنسب وفقاً لمعايير موضوعية. في هذا الإطار، تسهم معايير الحوكمة المؤسسية بشكل مباشر في تحسين هذه العملية من خلال ضمان تدفق المعلومات بشفافية، وتوزيع المسؤوليات بوضوح، وتمكين الاستقلالية في التقييم واتخاذ المواقف. من خلال دمج هذه النظرية مع أطر الحوكمة، تُظهر الدراسة أن الحوكمة لا تُعد فقط آلية رقابية، بل هي بيئة تنظيمية تساعد على إنتاج قرارات أكثر دقة، وأفضل توقيتاً، وأكثر قبولاً من أصحاب المصلحة، وبالتالي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي العام (Taherdoost، 2023).

- خامساً: السياق السعودي وتوجهات رؤية 2030

لا يمكن فصل المنطلقات النظرية لهذه الدراسة عن السياق المحلي للمملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً اقتصادياً وهيكلية عميقاً ضمن إطار رؤية 2030. فقد تبنت هيئة السوق المالية والجهات التنظيمية الأخرى مجموعة من الأنظمة والسياسات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الأداء، وزيادة جاذبية السوق المالية للمستثمرين. وفي قلب هذه الإصلاحات تأتي الحوكمة كأداة استراتيجية لتنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة داخل الشركات. وعليه، فإن فهم العلاقة بين الحوكمة وجودة اتخاذ القرار في هذا السياق ليس فقط مسألة أكاديمية، بل أيضاً أداة تقييم لمدى نضج البنية المؤسسية داخل السوق المالية السعودية (Allamnakhrah، 2019).

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Methodology)، التي تُعد من أكثر المناهج العلمية فاعلية في تحليل العلاقات بين المتغيرات، وقياس الاتجاهات، واختبار الفرضيات باستخدام أدوات رقمية وإحصائية دقيقة. وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر تطبيق معايير الحوكمة على جودة اتخاذ القرار الإداري، وهي علاقة يمكن تمثيلها بعدد من المؤشرات القابلة للقياس والتحليل العددي.

يرتكز المنهج الكمي على جمع بيانات رقمية من عينة ممثلة للمجتمع المستهدف، ثم تحليلها إحصائيًا لاستخلاص استنتاجات موضوعية يمكن تعميمها، ضمن حدود معينة، على مجتمع الدراسة. وتتلاءم هذه المنهجية مع هدف الدراسة المتمثل في التحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الحوكمة على جودة القرارات الإدارية، فضلاً عن إمكانية التحقق من الفرضيات الفرعية المرتبطة بكل من الشفافية، المساءلة، استقلالية مجلس الإدارة، وحماية حقوق المساهمين.

- اختيار المنهج الكمي

جاء اختيار المنهج الكمي بناءً على اعتبارات موضوعية تتعلق بطبيعة الظاهرة محل الدراسة، إذ يمكن قياس مدى التزام الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية بمعايير الحوكمة من خلال مؤشرات محددة (مثل وجود لجان مراجعة مستقلة، الإفصاح المالي، نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، إلخ). وبالمثل، يمكن قياس جودة اتخاذ القرار الإداري من خلال خصائص مثل: السرعة، والدقة، والموضوعية، والتوافق مع أهداف المؤسسة، وهي مؤشرات قابلة للتحليل باستخدام أدوات إحصائية مناسبة مثل التحليل العاملي وتحليل الارتباط والانحدار الخطي. كما يتيح المنهج الكمي درجة عالية من الحيادية في جمع البيانات وتحليلها، ويُقلل من احتمالات التحيز الشخصي أو التفسير الذاتي للنتائج، الأمر الذي يعزز من الموضوعية والمصداقية في مخرجات الدراسة، ويجعل نتائجها أكثر قبولاً لدى المهتمين بالمجال الإداري والمؤسسي والجهات التنظيمية.

- تصميم الدراسة وعينة البحث

تم تصميم الدراسة لتُجرى على عينة عشوائية طبقية من الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، مع مراعاة التوزيع الجغرافي، والقطاعي، وحجم الشركات. ويستهدف البحث بالدرجة الأولى أعضاء مجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية، ومديري الإدارات القانونية أو الامتثال والحوكمة، وذلك نظرًا لعلاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة وفهمهم العميق لممارسات الحوكمة وجودة القرار الإداري داخل الشركة.

- أسلوب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات باستخدام الاستبانة (وهي الأداة الرئيسية في هذه الدراسة)، سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي مثل SPSS أو SmartPLS. ويتضمن التحليل الإحصائي عدة خطوات:

1. تحليل وصفي لتحديد اتجاهات إجابات المبحوثين وتوزيعهم.

2. اختبار صدق وثبات الأداة (مثل معامل كرونباخ ألفا).

3. تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
4. تحليل الانحدار الخطي أو المتعدد لاختبار أثر تطبيق الحوكمة على جودة اتخاذ القرار.
5. اختبارات الفروق (مثل ANOVA أو اختبار "ت") لقياس تأثير المتغيرات الديموغرافية أو التنظيمية.

مبررات استخدام المنهج الكمي

تتلخص دوافع استخدام هذا المنهج فيما يلي:

1. قابلية المتغيرات محل الدراسة للقياس الكمي والتحليل الإحصائي.
 2. الحاجة إلى اختبار فرضيات دقيقة تتطلب معالجة كمية.
 3. الرغبة في الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على قطاع الشركات المدرجة.
 4. سهولة عرض النتائج بصورة رقمية تدعم عملية اتخاذ القرار لدى الجهات ذات العلاقة.
- إن اعتماد هذه المنهجية يُمكن الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تساهم في تحليل الواقع الفعلي لممارسات الحوكمة، وقياس مدى تأثيرها على جودة اتخاذ القرار الإداري، وهو ما يخدم أهداف الدراسة النظرية والتطبيقية على حد سواء.

أدوات الدراسة

- الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة

في ضوء اعتماد هذه الدراسة على المنهجية الكمية، تم اختيار الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لما تتميز به من قدرة على توفير معلومات كمية دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، وهو ما يتماشى مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر تطبيق معايير الحوكمة على جودة اتخاذ القرار الإداري في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول). إن الاستبانة توفر إطارًا منهجيًا موحدًا لتجميع تصورات وآراء شريحة واسعة من المستجيبين حول الظاهرة محل الدراسة، كما تتيح إمكانية المقارنة واستخلاص الأنماط العامة وتحليلها إحصائيًا.

- بناء الاستبانة ومكوناتها

تم تصميم الاستبانة بشكل علمي وفقاً لمحددات الدراسة، مع مراعاة شمولها لأبعاد رئيسية تمثل المتغيرين الرئيسيين للدراسة، وهما: تطبيق معايير الحوكمة وجودة اتخاذ القرار الإداري. وقد تم تطوير محتوى الاستبانة من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، والنماذج المعتمدة في الأدبيات الإدارية، بالإضافة إلى توجيهات هيئة السوق المالية السعودية المتعلقة بالحوكمة. وقد صيغت الفقرات بأسلوب واضح ومباشر، لتجنب أي لبس في الفهم أو التأويل، وضمان جودة البيانات التي سيتم جمعها لاحقاً.

- استخدام مقياس ليكرت الخماسي

اعتمدت الاستبانة في جميع فقراتها على مقياس ليكرت الخماسي، وهو من أكثر مقاييس التقييم استخداماً في الدراسات الكمية. يمنح هذا المقياس للمستجيب خمس درجات متدرجة من الموافقة أو المعارضة على كل فقرة، تبدأ من "لا أوافق بشدة" وتنتهي بـ "أوافق بشدة". وقد تم اختيار هذا المقياس لأنه يساهم في تحويل الاتجاهات والآراء المجردة إلى بيانات كمية قابلة للتحليل، كما يتيح للباحث التعرف بدقة على درجة إدراك المستجيبين لممارسات الحوكمة داخل مؤسساتهم، ومدى انعكاس ذلك على جودة القرارات الإدارية المتخذة.

- التحقق من صدق وثبات الأداة

حرصت الدراسة على التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة، لضمان صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة. فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في الإدارة والحوكمة للتأكد من صدق المحتوى، والتأكد من أن الفقرات تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه. كما أُجري اختبار مبدئي للاستبانة على عينة صغيرة ممثلة من مجتمع الدراسة للتحقق من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها. وسيتم كذلك تحليل ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا بعد جمع البيانات النهائية، للتأكد من أن الفقرات تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

- آلية توزيع وجمع الاستبانات

نظراً لطبيعة العينة المستهدفة التي تشمل أعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات التنظيمية والرقابية، فقد تم تصميم الاستبانة إلكترونياً لتسهيل الوصول إليهم وضمان سرعة وفعالية عملية التوزيع. وقد جرى إرسال الاستبانات عبر البريد الإلكتروني الرسمي، مع تقديم شرح مختصر في المقدمة حول أهداف الدراسة وأهمية

المشاركة فيها، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي. وتُمكن هذه الطريقة الباحث من الوصول إلى عينة واسعة في مختلف القطاعات داخل السوق المالية السعودية دون التقيد بالزمان أو المكان، مما يثري تنوع البيانات ويعزز من مصداقية النتائج.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على فئة محددة من العاملين داخل الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، وهم الأفراد الذين يشغلون مناصب مؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري وتنفيذ معايير الحوكمة. تشمل هذه الفئة أعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء وأعضاء اللجان الرقابية والحوكمة، بالإضافة إلى مديري الإدارات المعنية بالحوكمة والامتثال داخل الشركات. ويعزى هذا التركيز إلى أن هذه الفئة هي الأكثر اطلاعًا وتأثيرًا على ممارسات الحوكمة وجودة القرارات التي تتخذ داخل الشركات، مما يجعلها الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة وموضوعية تساعد في تحليل أثر تطبيق معايير الحوكمة. في المقابل، لا تشمل الدراسة الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا أو غير المتخصصين، وذلك لتجنب التشتت في النتائج وللحفاظ على دقة التقييم المتعلق بالجوانب الإدارية العليا.

- الحدود الزمنية

تمتد فترة الدراسة لتغطية الوقت بين بداية السنة المالية 2023 وحتى منتصف العام 2025، وهو الإطار الزمني الذي تم خلاله جمع البيانات وتحليلها. ويأتي اختيار هذا الإطار الزمني لما يمثله من فترة حديثة تواكب التطورات التشريعية والتنظيمية التي شهدتها السوق المالية السعودية فيما يتعلق بتطبيق معايير الحوكمة، فضلاً عن التغيرات في بيئة الأعمال التي تؤثر على جودة اتخاذ القرار الإداري. كما يسمح هذا الإطار الزمني بالاطلاع على أثر هذه المعايير بعد مرور فترة كافية على تطبيقها، مما يعزز من دقة النتائج ويجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع الحالي للشركات المدرجة.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة جغرافيًا على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والتي تمثل البيئة الاقتصادية والتنظيمية الخاصة بالمملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك كافة القطاعات الاقتصادية التي تعمل ضمن إطار السوق

المالية، مثل قطاع الطاقة، والتمويل، والصناعة، والتجارة، والخدمات، وغيرها من القطاعات المدرجة. ويرتكز اختيار هذا الإطار المكاني على أهمية السوق المالية السعودية كمؤشر رئيسي لحالة الشركات المساهمة في المملكة، بالإضافة إلى الدور المتزايد الذي تلعبه السياسات التنظيمية والحوكمة في تعزيز الشفافية والكفاءة في هذا السوق الحيوي. يتيح هذا التحديد المكاني التركيز على خصوصيات البيئة التنظيمية والثقافية المحلية، مما يسهم في تقديم نتائج أكثر دقة وملائمة للواقع السعودي.

- Aladwey, L. M. (2024). Unveiling the Significance: Sustainability and Environmental Disclosure in Saudi Arabia through Stakeholders' Theory. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/9/3689>
- Allamnakhrah, A. (2019). The need for a fundamental shift in the Saudi education system: Implementing the Saudi Arabian economic vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333313215_The_need_for_a_fundamental_shift_in_the_Saudi_education_system_Implementing_the_Saudi_Arabian_economic_vision_2030
- Almaqtari, F. A. (2021). Impact of corporate governance mechanism on IFRS adoption: A comparative study of Saudi Arabia, Oman, and the United Arab Emirates. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844020326906>
- Arslan, M. (2020). Role of institutions in shaping corporate governance system: evidence from emerging economy. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844020303650>
- Awa, H. O. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). Retrieved from <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Baabdullah, A. M. (2024). The precursors of AI adoption in business: Towards an efficient decision-making and functional performance. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401223001263>
- Banda, M. (2023). Corporate Governance: A Theoretical Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376859143_Corporate_Governance_A_Theoretical_Review
- Correa-Mejía, D. A. (2024). The critical role of corporate governance in sustainable development goals prioritisation: A 5 P s-based analysis for emerging economies. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024015111>
- Elgarboa, M. M. (2019). The impact of corporate governance on the relationship Between the behavior of the Executive Director and the management of profits: an applied study on companies listed on the Saudi stock market. Retrieved from https://aljaxu.journals.ekb.eg/article_56635.html?lang=en
- Hashed, A. A. (2025). The Role of Governance Audit Mechanisms on Environmental Sustainability and Emissions in Saudi Arabia Under ESG Regulations. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/4020>
- Hussain, M. A. (2024). The Impact of Environmental, Social, and Governance Disclosure on the Performance of Saudi Arabian Companies: Evidence from the Top 100 Non-Financial Companies Listed on Tadawul. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7660>
- Ibrahim, T. K. (2022). The Effect of Governance Rules Application Controls and the Accrual Basis Application Controls on Quality of Financial Reporting: Applying to Jouf University. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2831>

- Meteb, A. M. (2016). The Economic Impact of Corporate Governance in Saudi Arabia Economy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/309295468_The_Economic_Impact_of_Corporate_Governance_in_Saudi_Arabia_Economy
- Muslim, M. (2025). The Failure of Governance and Internal Controls in Preventing Fraud in the Company. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389028482_The_Failure_of_Governance_and_Internal_Controls_in_Preventing_Fraud_in_the_Company
- Mwape, A. (2022). The Impact of Poor Corporate Governance on the Effectiveness of Internal Audit at the Road Development Agency (RDA) in Zambia. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=119644>
- Taherdoost, H. (2023). Decision Making: Models, Processes, Techniques. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372883924_Decision_Making_Models_Processes_Techniques
- Tippmann, E. (2023). Scale-ups and scaling in an international business context. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951622000888>
- Tursunov, S. (2024). Agency Theory in Corporate Governance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384631390_Agency_Theory_in_Corporate_Governance
- Wijayati, N. (2016). Corporate Governance and Corruption: A Comparative Study of Southeast Asia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/294470236_Corporate_Governance_and_Corruption_A_Comparative_Study_of_Southeast_Asia
- Zerban, A. M. (2018). Enron of Saudi Arabia: Corporate Accounting and Auditing Failures. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=80434>

Midocean University

Management College



Specialization master of Business Administration

The Impact of Implementing Governance Standards on the Quality of Administrative Decision-Making: An Empirical Study of Companies Listed in the Saudi Stock Exchange (Tadawul)

Prepared by the student/

University number/

Supervisor/

Year

2025