

العنوان باللغة العربية

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

العنوان باللغة الإنجليزية

The impact of applying governance standards on the quality of administrative decision-making: An applied study on companies listed on the Saudi Stock Exchange (Tadawul)

الملخص:

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين معايير حوكمة الشركات، وشفافية المعلومات المالية، والقرارات الإدارية، وصنع القرارات الاستراتيجية في الشركات السعودية. وتسعى الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير مبادئ الحوكمة ووضوح المعلومات على جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية ومساءلتها. جمعت البيانات من 170 مشاركاً من مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت في البحث مقاييس إحصائية وصفية، مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والالتواء، والتفرطح. أظهرت النتائج أن متوسط الدرجات تراوح بين 2.5 و2.9، مما يشير إلى مستوى اتفاق متواضع بين المشاركين فيما يتعلق بعمليات الحوكمة والانفتاح المالي. يدل الانحراف المعياري بين 1.3 و1.5 على تباين كبير في التصورات، بينما تُظهر مستويات التفرطح القريبة من الصفر تماثلاً في البيانات. تشير قيم التفرطح السلبية إلى توزيعات مسطحة، مما يدل على تباين في الإجابات بدلاً من التركيز حول المتوسط. ويشير التقرير إلى أنه على الرغم من أن الشركات السعودية تُظهر التزاماً معتدلاً بالحوكمة والشفافية، إلا أنه لا تزال هناك فجوة في المساءلة والتكامل الاستراتيجي للبيانات المالية في عمليات صنع القرار. ولضمان اتخاذ قرارات أكثر فعالية

وشفافية وقائمة على المبادئ الأخلاقية، بما يدعم استدامة الأعمال على المدى الطويل، ينبغي تعزيز لجان التدقيق الداخلي، وتحسين إجراءات الإفصاح، وضمان استقلالية أعضاء مجلس الإدارة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الشفافية المالية، القرارات الاستراتيجية، القرارات الإدارية، المساءلة، استقلالية مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، الشركات السعودية، الإفصاح عن المعلومات، صنع القرار.

Abstract:

This study examines the relationship between corporate governance standards, financial transparency, administrative decisions, and strategic decision-making in Saudi companies. It aims to determine how governance principles and information clarity affect the quality and accountability of administrative and strategic decisions. Data was collected from 170 participants at various management levels. Descriptive statistical measures, such as the arithmetic mean, standard deviation, skewness, and kurtosis, were used in the research. The results showed that the mean scores ranged between 2.5 and 2.9, indicating a modest level of agreement among 1.3 and 1.5 indicate significant variability in perceptions, while kurtosis levels close to zero show similarity in the data. Negative kurtosis values indicate flat distributions, suggesting a wide range of responses rather than a focus on the mean. The report indicates that while Saudi companies demonstrate a moderate commitment to governance and transparency, a gap remains in accountability and the strategic integration of financial data into decision-making processes. To ensure more effective, transparent, and ethically grounded decision-making that supports long-term business sustainability, internal audit committees should be strengthened, disclosure procedures improved, and the independence of board members guaranteed.

Keywords: Corporate governance, financial transparency, strategic decisions, management decisions, accountability, board independence, internal audit, Saudi companies, information disclosure, decision-making.

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 وفعالية. 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 يلزم 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 تسهم في تعزيز فاعلية تطبيق الحوكمة وتحسين ممارسات اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجابياً 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، تواءم مع التطورات الاقتصادية الحديثة ومتطلبات السوق المحلية والدولية (Ibrahim، 2022).

مشكلة الدراسة:

تشكل جودة اتخاذ القرار الإداري عاملاً محورياً 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 سلباً 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، وضعف في الأداء التشغيلي، وتراجع في ثقة المستثمرين. هناك تفاوت في مستوى وعي وقدره أعضاء مجالس الإدارات والإدارة التنفيذية على تطبيق معايير الحوكمة، خصوصاً 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 تتبع 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 تسهم 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 ومدرسة.
 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 بمجالي الحوكمة المؤسسية وجودة اتخاذ القرار الإداري، إذ إنها تتناول موضوعاً حيويًا ومتشعباً 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 لاحقاً في دراسات مشابهة على بيئات وأسواق أخرى.

إن الدراسة تسد فجوة واضحة في البحوث العربية، والسعودية خصوصاً، 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 مرجعاً نظرياً مهماً لباحثين آخرين يسعون إلى استكمال المسار العلمي في هذا المجال أو دراسته من زوايا جديدة (Correa-Mejía، 2024).

- ثانياً: 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 وتأثراً 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 بآثارها على قرارات الإدارة العليا التي تنعكس مباشرة على أداء الشركة واستدامتها.

توفر نتائج هذه الدراسة لصناع القرار في الشركات المدرجة إطاراً عملياً 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 يسهم 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، تسهم هذه الدراسة في تعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على الحوكمة الرشيدة، وترسيخ ممارسات إدارية سليمة داخل الشركات السعودية (Aladwey، 2024).

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؟

أهداف الدراسة:

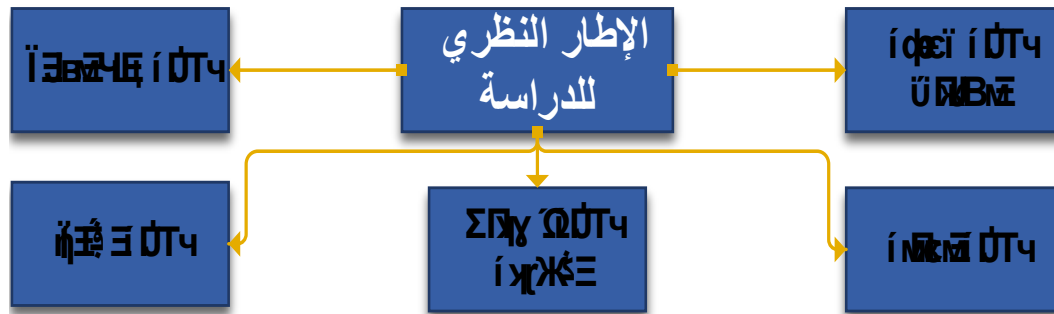
الهدف الرئيسي للدراسة:

- 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.

الأدب النظري للدراسة:



: الإطار النظري للدراسة 1 رسم توضيحي

1. نظرية حوكمة الشركات

تُشكل نظرية حوكمة الشركات الأساس الرئيسي للدراسة، حيث تؤكد على أن الحوكمة هي مجموعة من الآليات والعلاقات التي تُوجّه المؤسسات وتُسيطر عليها. وتؤكد هذه النظرية أن الحوكمة الناجحة تُعزز العدالة والانفتاح والمساءلة والمسؤولية بين جميع الأطراف الفاعلة في الشركة، بمن فيهم أعضاء مجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون والمساهمون. ويُحسن تطبيق مفاهيم الحوكمة في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) الانضباط الإداري والثقة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تُجسّد نزاهة وكفاءة المؤسسة. وتجادل هذه النظرية بأن أطر الحوكمة الشفافة تُحسن جودة عملية صنع القرار من خلال الحد من التلاعب، وفرض الامتثال، وضمان توافق القرارات مع مصالح أصحاب المصلحة والاستدامة على المدى الطويل (ElGammal, 2018).

2. نظرية الوكالة

تتناقش نظرية الوكالة كيف يُمكن أن يكون هناك تضارب في المصالح بين المديرين (المالكين أو المساهمين) والوكلاء (المديرين). في العديد من المؤسسات، قد يُعطي المديرين الأولوية للأهداف الشخصية على مصالح المساهمين، مما يؤدي إلى انعدام الكفاءة والسلوك غير الأخلاقي. وتُعدّ مجالس الإدارة المستقلة، ولجان التدقيق، والإفصاح الكامل أمثلةً على إجراءات الحوكمة التي تُسهم في التخفيف من حدة هذا التضارب. في سياق الشركات السعودية المدرجة، تؤكد تبني نظرية الوكالة على أهمية إجراءات المساءلة والرقابة التي تربط الإجراءات التنفيذية بأهداف المساهمين. كما يُوفر إطارًا لفهم كيف تُقلل الحوكمة الناجحة من السلوك الانتهازي، وتُحسن موضوعية القرارات، وتضمن أن تكون القرارات الإدارية والاستراتيجية في صالح المؤسسة (Al-Faryan, 2024).

3. نظرية أصحاب المصلحة

توسّع نظرية أصحاب المصلحة نطاق حوكمة الشركات ليتجاوز المساهمين ليشمل الموظفين والعلماء والموردين والمجتمعات المحلية والهيئات التنظيمية. وتنص على أنه يجب على المؤسسات الموازنة بين مصالح جميع المتأثرين بقراراتها. ومن هذا المنظور، تُعدّ الحوكمة أكثر من مجرد آلية تحكم؛ بل هي أيضاً نظام للواجب الأخلاقي والاجتماعي. تُفسر هذه الحجة سبب تركيز الشركات السعودية المدرجة بشكل أكبر على القيادة الأخلاقية والمساءلة البيئية والمسؤولية الاجتماعية في ظل رؤية 2030. فمن خلال دمج وجهات نظر أصحاب المصلحة، يُمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات أكثر شمولاً وطويلة الأجل تُعزز الشفافية والشرعية والثقة، مما يُحسن في نهاية المطاف جودة عملية صنع القرار (Guttermann، 2023).

4. نظرية الإدارة

تتخذ نظرية الإدارة نهجاً مختلفاً عن نظرية الوكالة، حيث تقترح أن المدراء أمناء جديرون بالثقة يعملون بما يحقق مصالح المساهمين. وتشير إلى أن التمكين والثقة والالتزام التنظيمي أكثر فعالية من الرقابة والمتابعة المفرطة. ويؤكد تطبيق هذه الفكرة على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية على أهمية أطر الحوكمة التي لا تقتصر على تقييد الإدارة فحسب، بل تشجعها وتحفزها أيضاً على السعي لتحقيق أهداف طويلة الأجل. عندما يرى المدراء التنفيذيون أنفسهم أمناء على نجاح المؤسسة، تصبح عملية صنع القرار أكثر أخلاقية واستشرافاً للمستقبل، ومتماشية مع قيم العمل. وبالتالي، تُحسن الحوكمة القائمة على الإدارة جودة صنع القرار وتعزز المسؤولية الإدارية (Ungvarsky، 2024).

5. نظرية صنع القرار

تدرس نظرية صنع القرار كيفية تقييم الأفراد والمؤسسات للمعلومات، ومقارنة الخيارات، واختيار أفضل مسار للعمل. وتؤكد على أن صنع القرار المنطقي، القائم على البيانات، والتشاركي يُحقق نتائج أفضل. يكشف دمج هذه النظرية مع معايير الحوكمة كيف تُحسن الحوكمة القوية عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة، وتحديد المسؤوليات، والمسؤوليات. تُساعد هياكل الحوكمة المُهيكلية في الشركات السعودية المُدرجة في البورصة على الحد من القرارات الانفعالية أو المُتحيّزة، مع ضمان استناد القرارات الاستراتيجية والإدارية إلى الأدلة. ونتيجةً لذلك، تدعم نظرية اتخاذ القرار فكرة أن الشفافية ووضوح المعلومات - وهما عنصران أساسيان في الحوكمة - يُحسنان عقلانية وجودة الأحكام الإدارية (Taherdoost، 2023).

متغيرات الدراسة

- أولاً: المتغير التابع – معايير الحوكمة

تمثل معايير الحوكمة في هذه الدراسة المتغير التابع الذي يتأثر بالمتغيرات المستقلة، ويُقصد بها درجة التزام الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية بالمبادئ والضوابط التي وضعتها الجهات التنظيمية لضمان إدارة رشيدة وشفافة. وتشمل هذه المعايير مجموعة واسعة من العناصر التي ترتبط بفاعلية مجلس الإدارة، وآليات الرقابة الداخلية، ومستوى الإفصاح والشفافية، وحماية حقوق المساهمين، ودور اللجان المتخصصة. وتُعد هذه المعايير إطاراً تنظيمياً يهدف إلى ضمان أن تعمل الشركات بطريقة تعزز الثقة بين الأطراف المختلفة، وتحد من المخاطر الإدارية والمالية، وتحقق الكفاءة في استخدام الموارد.

وتعكس معايير الحوكمة مدى قدرة الشركة على تبني سياسات واضحة لإدارة المخاطر، وتطبيق أساليب فعّالة للرقابة الداخلية، وإنفاذ برامج الامتثال، بالإضافة إلى ضمان استقلالية أعضاء مجلس الإدارة ووضوح مسؤولياتهم. كما تتضمن الالتزام بسياسات الإفصاح التي تمكن أصحاب المصلحة من الحصول على معلومات دقيقة في الوقت المناسب. وكلما ارتفع مستوى تطبيق هذه المعايير، زادت قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة وتحسين أدائها العام. لذلك، تقيس هذه الدراسة مستوى تطبيق الحوكمة بوصفه نتيجة تتشكل بفعل البيئة الإدارية والاستراتيجية داخل الشركات، مما يجعلها متغيراً تابعاً يعكس أثر القرارات القيادية والمعلوماتية المتخذة داخل المنشآت المدرجة في تداول (Abu، 2024).

- ثانياً: المتغيرات المستقلة

1. القرارات الاستراتيجية

تمثل القرارات الاستراتيجية أحد المتغيرات المستقلة الرئيسية التي تؤثر على مستوى تطبيق معايير الحوكمة داخل الشركات المدرجة. وتُعد هذه القرارات من أكثر القرارات تعقيداً وأهمية لأنها تتعلق بتحديد الاتجاهات الكبرى للمنظمة، وتوزيع الموارد على المدى الطويل، واختيار البدائل التي تحدد مستقبل الشركة ومكانتها التنافسية. وتشمل القرارات الاستراتيجية مجالات مثل التوسع والدخول لأسواق جديدة، وعمليات الاندماج والاستحواذ، وتبني تقنيات حديثة، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتحديد سياسات النمو والاستثمار.

ويفترض في هذه الدراسة أن مستوى جودة القرارات الاستراتيجية يؤثر مباشرة في قدرة المنظمة على تطبيق الحوكمة بفاعلية. فكلما كانت القرارات الاستراتيجية مبنية على أسس تحليلية سليمة، ومعلومات دقيقة، ورؤية مستقبلية واضحة، انعكس ذلك إيجاباً على البيئة التنظيمية، وعلى التزام الإدارة بمعايير الشفافية والمساءلة. كما تساهم القرارات الاستراتيجية الرشيدة في فرض أنماط تنظيمية تستند إلى الرقابة الداخلية والامتثال، الأمر الذي يحفز الشركة على الالتزام بمعايير الحوكمة بشكل أكبر. وبالتالي، تُعامل القرارات الاستراتيجية باعتبارها قوة دافعة تساهم في تعزيز مستوى الحوكمة من خلال تأثيرها على ثقافة الشركة وإطارها الإداري (David، 2024).

2. القرارات الإدارية

أما القرارات الإدارية فهي القرارات التشغيلية والتنظيمية التي تتخذها الإدارة التنفيذية بهدف إدارة الأنشطة اليومية وضمان سير العمل بفعالية وكفاءة. وتشمل هذه القرارات مجالات مثل إدارة الموارد البشرية، وتنظيم العمليات، وتوزيع المهام، وإدارة الأداء، ومتابعة تنفيذ السياسات، وحل المشكلات التشغيلية. ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ ضمن إطار زمني قصير وقد يكون متكرراً، مما يجعل تأثيره على الالتزام بمعايير الحوكمة مستمراً ومباشراً.

وتفترض الدراسة أن مستوى جودة القرارات الإدارية داخل الشركة له تأثير واضح في كيفية تطبيق معايير الحوكمة. فإذا كانت القرارات الإدارية تتسم بالوضوح والموضوعية وتعتمد على تحليل دقيق للمعلومات، فإنها تعزز ثقافة التزام الموظفين بالنظم والإجراءات، وتدعم الشفافية داخل المنظمة. كما تساهم في تحسين آليات الرقابة الداخلية وتطبيق السياسات التشغيلية المتوافقة مع معايير الحوكمة. وعلى العكس من ذلك، فإن ضعف القرارات الإدارية يؤدي إلى خلل في الالتزام بالإجراءات، ويزيد من

احتمالات المخاطر التشغيلية، ويضعف قدرة الشركة على تطبيق الحوكمة بصورة صحيحة. وبالتالي، يُعد هذا المتغير من العوامل الجوهرية التي تسهم في تشكيل مستوى نضج الحوكمة في الشركات المدرجة (Asikhia، 2021).

3. وضوح المعلومات الإدارية

يمثل وضوح المعلومات الإدارية المتغير المستقل الثالث، وهو عنصر محوري في نجاح عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الحوكمة الرشيدة. ويُقصد به مدى توفر المعلومات المناسبة والدقيقة والحديثة والقابلة للفهم لجميع أصحاب القرار داخل المنظمة، بما يمكنهم من تقييم البدائل وإصدار قرارات سليمة. ويتضمن ذلك شفافية التقارير المالية، ودقة البيانات التشغيلية، وتوافر نظم المعلومات الإدارية، وسهولة الوصول إلى البيانات التي تدعم الإدارة في عملها.

وتفترض الدراسة أن مستوى وضوح المعلومات يعد عاملاً مؤثراً في تطبيق معايير الحوكمة، حيث إن الحوكمة تعتمد على الشفافية والإفصاح كركائز أساسية. فكلما كانت المعلومات داخل الشركة واضحة ومتاحة ومنظمة وفق آليات معتمدة، زاد الالتزام بمعايير الحوكمة، وتحسنت قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة. كما يسهم وضوح المعلومات في بناء الثقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ويُسهل عمليات الرقابة الداخلية، ويعزز من إجراءات الامتثال، مما ينعكس على تطبيق الحوكمة بشكل شامل (Szukits، 2023).

مصطلحات الدراسة

أولاً: التعريفات الاصطلاحية

- الحوكمة:

هي مجموعة من القواعد والآليات التي تنظم العلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة، بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق الإدارة الرشيدة للمنظمة (Calvo، 2023).

- معايير الحوكمة:

هي الضوابط والإرشادات التي تصدرها الجهات التنظيمية وتلتزم الشركات بتطبيقها لضمان تحقيق مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة، وتشمل الإفصاح، والرقابة، ومسؤوليات مجلس الإدارة، وحماية حقوق المساهمين (Akinsola، 2025).

- جودة اتخاذ القرار الإداري:

هي قدرة الإدارة على اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل متاحة اعتماداً على المعلومات الدقيقة والتحليل السليم وبما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (Hamed، 2023).

- الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول):

هي الشركات المساهمة العامة التي يتم تداول أسهمها في السوق المالية السعودية والخاضعة للوائح هيئة السوق المالية ومعايير الحوكمة الصادرة عنها (McKenzie، 2025).

ثانياً: التعريفات الإجرائية

- **الحوكمة (إجرائياً):**
يقصد بها مستوى التزام الشركات المدرجة في *تداول* بتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة كما تقيسه بنود الاستبانة الموجهة للعينة.
- **تطبيق معايير الحوكمة (إجرائياً):**
يمثل الدرجة التي تحصل عليها الشركة في الاستبانة المخصصة لقياس مدى تطبيقها لمعايير الحوكمة المعتمدة من هيئة السوق المالية.
- **جودة اتخاذ القرار الإداري (إجرائياً):**
هي الدرجة التي يحصل عليها المشاركون في بنود الاستبانة التي تقيس جودة عمليات اتخاذ القرار داخل الشركات المدرجة، اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.
- **الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (إجرائياً):**
هي مجموعة الشركات التي سيتم اختيارها كعينة للدراسة من بين الشركات المدرجة في *تداول* وفق معايير البحث المعتمدة.

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 عدداً 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 تبانيات 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 وإفصاحيه، وتشكيل مجلس إشرافي 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.

المنهجية:

تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية بحث كمية، مع التركيز على جمع البيانات الرقمية والتحليل الإحصائي لدراسة الارتباطات بين المتغيرات. يُمكن المنهج الوصفي الارتباطي الكمي الباحثين من دراسة موضوعية للأفكار المتعلقة بتأثير معايير الحوكمة على جودة صنع القرار. كما يُساعد في إقامة روابط سببية بين متغيرات قابلة للقياس، مثل الشفافية والمساءلة وفعالية القرار. يضمن استخدام هذا المنهج أن تكون نتائج البحث مبنية على الأدلة، وموثوقة إحصائيًا، وقابلة للتعميم بين الشركات السعودية المدرجة في مختلف القطاعات. يُعد هذا المنهج مثاليًا لتحقيق الأهداف التحليلية للدراسة نظرًا لموضوعيته وإمكانية تكرار نتائجه.

النتائج:

يعرض الجدول معلومات وصفية لـ 170 مشاركًا، تشمل العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، والدرجة العلمية)، وبيانات مهمة حول شفافية الشركات، والمساءلة، وحوكمة مجلس الإدارة. تتراوح القيم المتوسطة لمعظم البنود بين 2.5 و2.9، مما يُظهر اتفاقًا متوسطًا بين المشاركين. تشير الانحرافات المعيارية بين 1.3 و1.5 إلى تفاوت متوسط في الإجابات. تشير قيم الانحراف القريب من الصفر إلى توزيعات متوازنة، بينما يشير التفرطح السلبي إلى توزيعات أكثر تسطحًا من المعدل الطبيعي. بشكل عام، تُظهر البيانات أن المشاركين يرون التزامًا معقولًا بمتطلبات الإفصاح المالي، والإنصاف، والمساءلة داخل الشركات، مع اتساق في الإجابات عبر مقاييس الحوكمة والشفافية.

: الوصف الإحصائي للبيانات جدول 1

Statistics						
Kurtosis	Skewness	Std. Deviation	Std. Error of Mean	Mean	N	
					Valid	
-1.104	0.079	1.340	0.103	2.94	170	العمر
-2.019	-0.071	0.501	0.038	1.52	170	الجنس
-1.423	-0.184	1.157	0.089	2.66	170	الدرجة
-1.294	0.173	1.430	0.110	2.75	170	تحرص الشركة على نشر معلوماتها المالية والإدارية بوضوح وفي الوقت المناسب
-1.291	0.342	1.437	0.110	2.59	170	تقارير الشركة السنوية توفر معلومات كافية للمستثمرين وأصحاب المصلحة
-1.436	0.141	1.494	0.115	2.76	170	تواجه الشركة ضعفًا في الإفصاح عن القرارات الاستراتيجية المؤثرة على السوق
-1.403	0.236	1.494	0.115	2.74	170	يتم توضيح أسباب القرارات الإدارية الجوهرية في تقارير الشركة
-1.386	0.011	1.462	0.112	2.94	170	الشركة تلتزم بمعايير الإفصاح التي تحددها هيئة السوق المالية السعودية
-1.444	0.160	1.518	0.116	2.85	170	يعزز وضوح المعلومات المالية ثقة المساهمين في قرارات الإدارة
-1.412	0.199	1.511	0.116	2.77	170	يتم التعامل مع جميع المساهمين وأصحاب المصلحة بعدالة ومساواة
-1.538	0.128	1.552	0.119	2.80	170	الإدارة العليا في الشركة خاضعة للمساءلة عن قراراتها وأدائها
-1.348	0.197	1.436	0.110	2.74	170	توجد آليات واضحة لمحاسبة أعضاء مجلس الإدارة عند ارتكاب أخطاء أو تجاوزات
-1.246	0.266	1.424	0.109	2.68	170	القرارات الإدارية تصدر غالبًا دون رقابة كافية من مجلس الإدارة
-1.504	0.032	1.543	0.118	2.91	170	يتم توزيع الحقوق والواجبات داخل الشركة بطريقة عادلة وشفافة

-1.368	0.065	1.462	0.112	2.80	170	وجود لجان المراجعة الداخلية ساهم في تحسين جودة المحاسبة والمساءلة
-1.502	0.090	1.531	0.117	2.89	170	يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية الكافية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
-1.387	0.095	1.487	0.114	2.88	170	مجلس الإدارة يضم أعضاء ذوي كفاءة وخبرة مناسبة لطبيعة نشاط الشركة
-1.234	0.412	1.505	0.115	2.59	170	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية لمتابعة الأداء واتخاذ القرارات في الوقت المناسب
-1.455	0.169	1.514	0.116	2.75	170	يقتصر دور مجلس الإدارة على المصادقة الشكلية على القرارات دون مناقشة حقيقية
-1.380	0.179	1.478	0.113	2.76	170	يشارك المجلس بفعالية في وضع الخطط طويلة المدى للشركة
-1.380	0.154	1.485	0.114	2.82	170	وجود أعضاء مستقلين في المجلس يعزز نزاهة القرارات الإدارية

- تحليل الموثوقية والمصدقية

يتضح من جدول Case Processing Summary أن جميع الحالات الـ 170 تم تضمينها في التحليل بنسبة 100%، ولم يتم استبعاد أي حالة، مما يشير إلى شمولية البيانات المستخدمة في الدراسة وعدم وجود فقدان للقيم.

جدول 2 : ملخص معالجة القضية.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	170	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	170	100.0

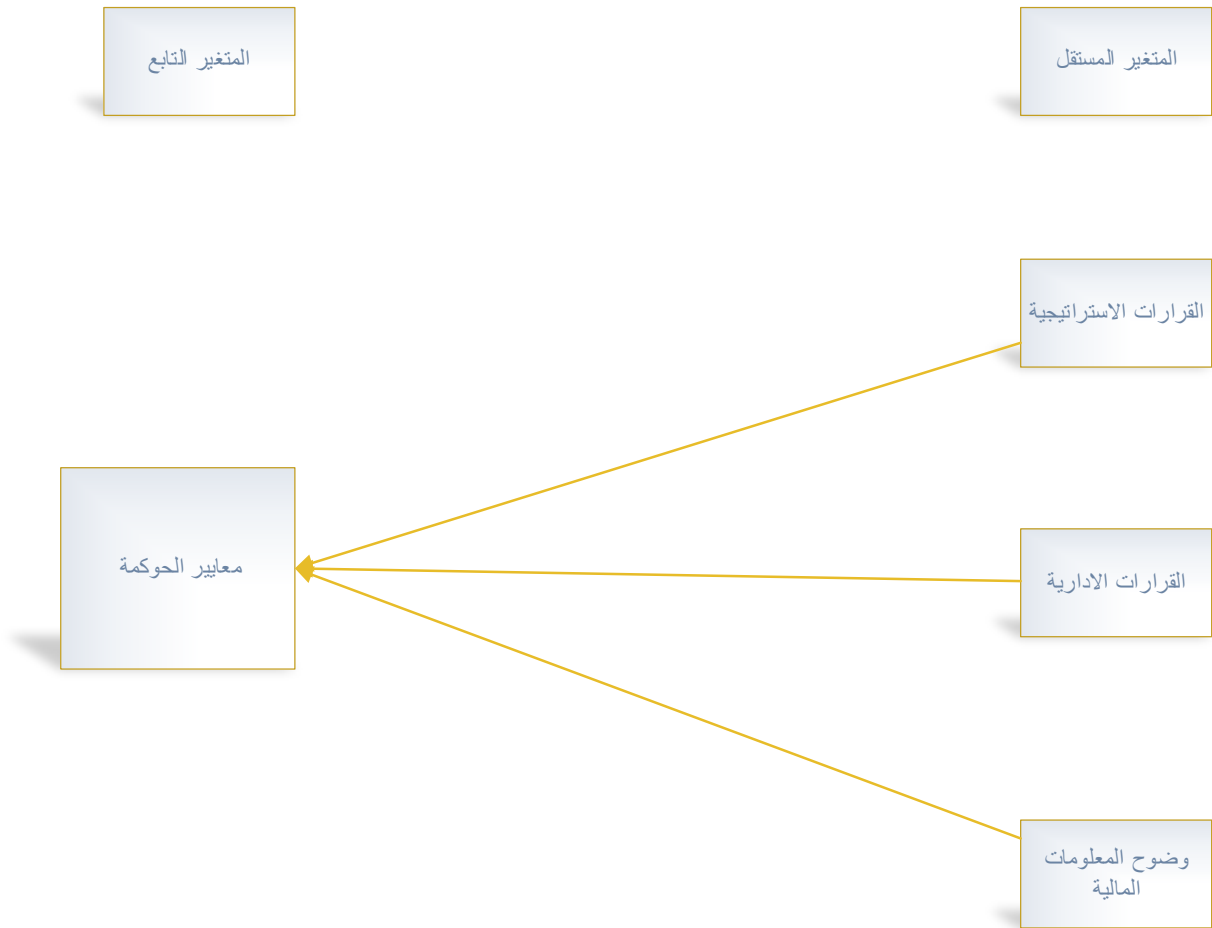
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

يتضح من جدول Reliability Statistics أن قيمة ألفا كرونباخ = 0.761 وألفا كرونباخ بناءً على العناصر المعيارية = 0.725. لعدد 21 عنصرًا، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة موثوقية جيدة ومقبولة لقياس المتغيرات المستهدفة.

جدول 3 : إحصائيات الموثوقية

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.761	.725	21

- متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 2: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

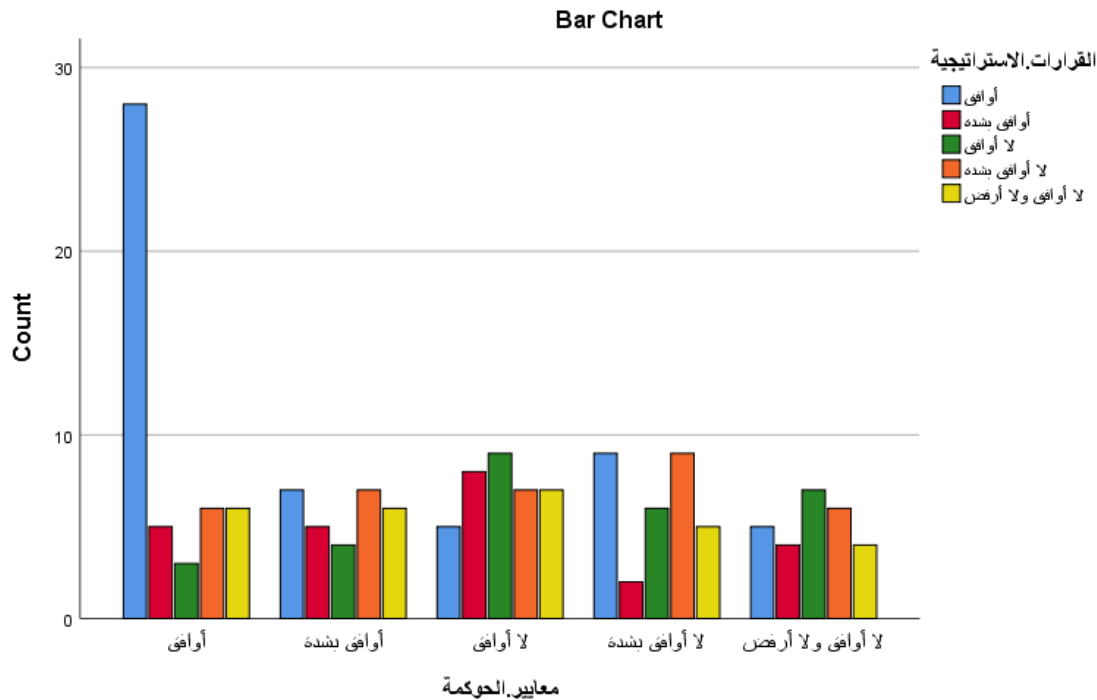
- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

(1) دور معايير الحوكمة في تطوير القرارات الاستراتيجية للشركات السعودية المدرجة في البورصة

يتضح من جدول Chi-Square Tests أن اختبار كاي سكوير أظهر قيمة Pearson Chi-Square = 30.082 بدرجة حرية 4 ومستوى دلالة $p = 0.018$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة وتطوير القرارات الاستراتيجية في الشركات السعودية المدرجة في البورصة. كما تؤكد قيم Linear-by-Linear Association = 7.268 ($p = 0.007$) قوة هذا الارتباط، رغم أن 28% من الخلايا كانت ذات تكرار متوقع أقل من 5.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.082 ^a	4	.018
Likelihood Ratio	30.105	4	.017
Linear-by-Linear Association	7.268	1	.007
N of Valid Cases	170		

a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.67.
جدول 4 : اختبار كاي سكوير لدور معايير الحوكمة في تطوير القرارات الاستراتيجية للشركات السعودية المدرجة في البورصة.



: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المستقلة لدور معايير الحوكمة في تطوير القرارات الاستراتيجية للشركات السعودية المدرجة في البورصة رسم توضيحي

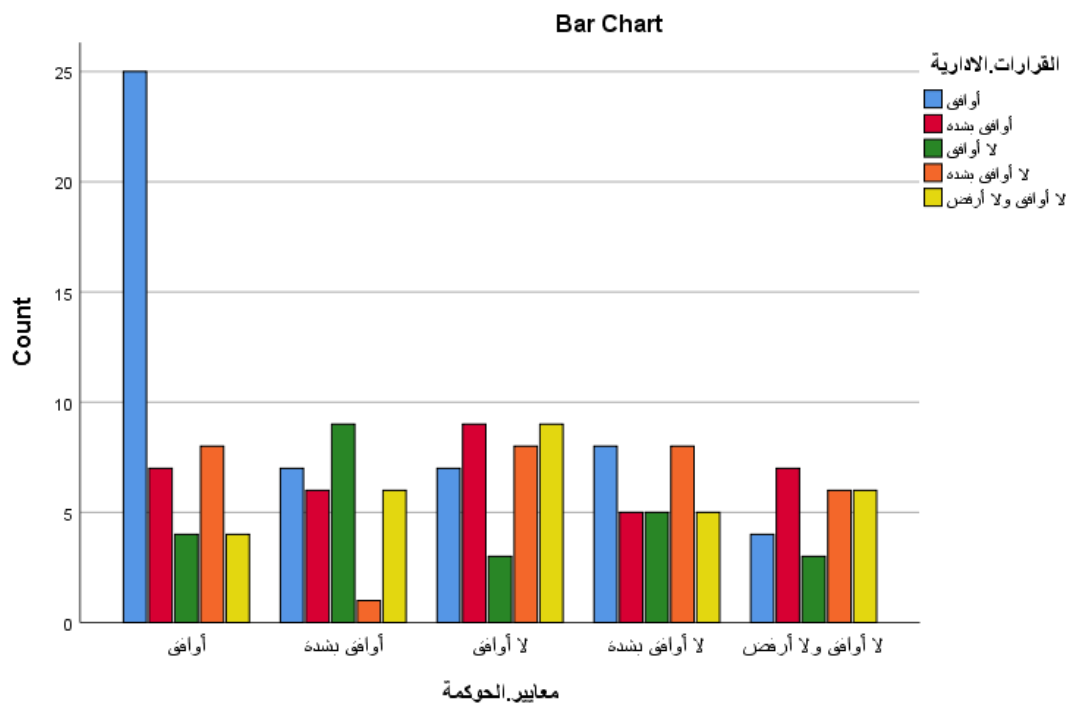
- دور معايير الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية للشركات السعودية المدرجة في البورصة

يتضح من جدول Chi-Square Tests أن اختبار كاي سكوير أظهر قيمة Pearson Chi-Square = 30.856 بدرجة حرية 3 ومستوى دلالة $p = 0.014$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة وتطوير القرارات الإدارية في الشركات السعودية المدرجة في البورصة. كما تؤكد قيم Linear-by-Linear Association = 30.918 ($p = 0.014$) قوة هذا الارتباط.

Linear Association = 8.483 (p = 0.004) قوة هذا الارتباط، على الرغم من أن 20% من الخلايا كانت ذات تكرار متوقع أقل من 5.

جدول 5 : اختبار كاي سكوير لدور معايير الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية للشركات السعودية المدرجة في البورصة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.856 ^a	3	.014
Likelihood Ratio	30.918	3	.014
Linear-by-Linear Association	8.483	1	.004
N of Valid Cases	170		
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.67.			



: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المستقلة لدور معايير الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية للشركات السعودية المدرجة في البورصة 4رسم توضيحي

- دور معايير الحوكمة في وضوح المعلومات المالية للشركات السعودية المدرجة في البورصة

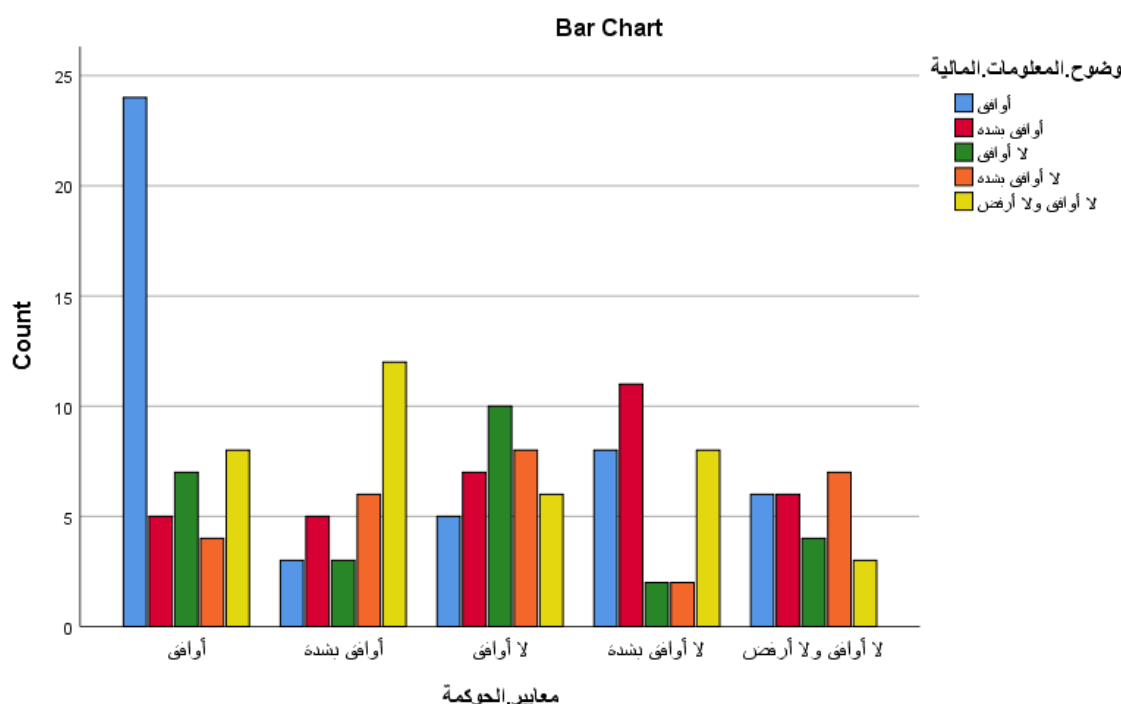
يتضح من نتائج جدول Chi-Square Tests أن اختبار كاي سكوير أظهر قيمة Pearson Chi-Square = 41.099 بدرجة حرية 16 ومستوى دلالة $p = 0.001$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة. كما

تؤكد قيمة $\text{Likelihood Ratio} = 39.850$ ($p = 0.001$) صحة هذا الاستنتاج، مما يدل على أن التباين بين المتغيرات غير عشوائي وله تأثير معنوي.

جدول 6 : اختبار كاي سكوير لدور معايير الحوكمة في وضوح المعلومات المالية للشركات السعودية المدرجة في البورصة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	41.099 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	39.850	16	.001
Linear-by-Linear Association	.598	1	.439
N of Valid Cases	170		

a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.98.



: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المستقلة لدور معايير الحوكمة في وضوح المعلومات المالية للشركات السعودية المدرجة في البورصة كرسم توضيحي

- تحليل التباين لمتغيرات الدراسة

يتضح من جدول ANOVA أن تحليل التباين أظهر قيمة $F = 2.401$ مع مستوى دلالة $p = 0.007$ للنموذج الذي يضم المتغيرات المستقلة (القرارات الاستراتيجية، القرارات الإدارية، وضوح المعلومات المالية) والمتغير التابع (معايير الحوكمة). يشير هذا إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر بشكل معنوي على معايير الحوكمة في الشركات المدرسة.

جدول 7 : تحليل التباين لمتغيرات الدراسة.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	53.590	12	4.466	2.401	.007
Residual	292.034	157	1.860		
Total	345.624	169			
a. Dependent Variable: معايير الحوكمة					
b. Model: (Intercept), وضوح المعلومات المالية, القرارات الاستراتيجية, القرارات الادارية, القرارات الادارية, وضوح المعلومات المالية					

يتضح من جدول Bayes Factor Model Summary أن قيمة $R = 0.394$ و $R^2 = 0.155$ و Adjusted R Square = 0.090، مع خطأ معياري Std. Error of the Estimate = 1.36. يشير هذا إلى أن المتغيرات المستقلة (القرارات الاستراتيجية، القرارات الإدارية، وضوح المعلومات المالية) تفسر حوالي 15.5% من التباين في معايير الحوكمة. كما يوضح Bayes Factor = 0.000 مقارنة النموذج بالنموذج الصفري، مما يعزز دلالة تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع.

جدول 8: ملخص نموذج عامل بايز.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.394	.155	.090	1.36
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), وضوح المعلومات المالية, القرارات الاستراتيجية, القرارات الادارية, وضوح المعلومات المالية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

يتضح من جدول Bayesian Estimates of Error Variance أن تقدير تباين الخطأ بلغ Mode = 1.837 و Mean = 1.884 مع Variance = 0.046، فيما يقع فترة الثقة البايزية 95% بين 1.509 و 2.351. يشير هذا إلى أن التباين غير المفسر في النموذج محدود نسبياً، مما يعكس دقة تقديرات النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة ومعايير الحوكمة.

جدول 9: تقديرات بايزية لتباين الخطأ.

Bayesian Estimates of Error Variance ^a					
Parameter	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Error variance	1.837	1.884	.046	1.509	2.351
a. Assume standard reference priors.					

الخاتمة ومناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) ينعكس بشكل جوهري على جودة اتخاذ القرار الإداري، حيث تبين أن تبني مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة والمساواة بين المساهمين يساهم في تحسين دقة وموضوعية القرارات الإدارية. فعندما تتوافر بيئة تنظيمية قائمة على الإفصاح الواضح عن المعلومات المالية وغير المالية، يصبح متخذو القرار أكثر قدرة على تقييم المواقف واتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى بيانات موثوقة، مما يقلل من احتمالية الانحرافات أو القرارات القائمة على المصالح الشخصية. كما أوضحت النتائج أن وجود مجالس إدارة فعالة تضم أعضاء مستقلين يساهم في تعزيز الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية، ويحد من تضارب المصالح، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة عملية صنع القرار. إضافة إلى ذلك، فإن الالتزام بالحوكمة يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يخلق بيئة أعمال مستقرة تدفع القيادات الإدارية إلى اتخاذ قرارات أكثر استراتيجية واستدامة. ويمكن القول إن العلاقة بين الحوكمة وجودة القرار الإداري ليست علاقة شكلية أو تنظيمية فحسب، بل هي علاقة جوهريّة ترتبط بمدى نضج الثقافة المؤسسية وقدرة الشركة على تبني أفضل الممارسات الإدارية والرقابية.

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج وتحليل، يمكن التأكيد على أن تطبيق معايير الحوكمة يمثل أحد العوامل الحاسمة في رفع جودة القرارات الإدارية في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. فكلما كانت آليات الحوكمة مطبقة بفعالية، ازداد مستوى الشفافية والمسؤولية في الإدارة، مما يؤدي إلى قرارات أكثر اتزاناً وتوافقاً مع أهداف الشركة واستراتيجياتها طويلة الأمد. وتبرز أهمية هذه النتائج في ظل سعي المملكة إلى تحقيق مستهدفات "رؤية 2030" التي تشدد على تعزيز الكفاءة المؤسسية والشفافية في بيئة الأعمال. لذا، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة في مختلف المستويات الإدارية، وتكثيف برامج التدريب والتوعية حول أهمية الحوكمة في تحسين جودة القرار، بالإضافة إلى تشديد دور الجهات الرقابية في متابعة التزام الشركات بمعايير الحوكمة وتفعيل المساءلة عند الإخلال بها. وفي الختام، فإن تطبيق الحوكمة ليس مجرد التزام تنظيمي، بل هو توجه استراتيجي يساهم في تحقيق التميز الإداري والاستدامة المالية للشركات في سوق تداول، ويمهد لبناء اقتصاد وطني قائم على الثقة والحوكمة الرشيدة.

التوصيات:

1. ينبغي على الشركات المدرجة تنظيم برامج تدريبية وورش عمل دورية تستهدف أعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية لرفع مستوى الوعي بمبادئ الحوكمة ودورها في تحسين جودة القرارات الإدارية.
2. ضرورة دعم استقلالية أعضاء مجالس الإدارة وتوسيع صلاحياتهم في الرقابة واتخاذ القرار لضمان موضوعية القرارات وتقليل التأثيرات الشخصية أو المصالح الفردية.
3. تشجيع الشركات على الإفصاح الكامل والدقيق عن المعلومات المالية والإدارية لتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، ولتمكين صناع القرار من الوصول إلى بيانات واضحة تدعم اتخاذ قرارات رشيدة.
4. تطوير آليات المراجعة الداخلية والرقابة لضمان الالتزام بمعايير الحوكمة، والكشف المبكر عن أي انحرافات أو ممارسات قد تؤثر على جودة القرارات.
5. مطالبة هيئة السوق المالية بتكثيف الرقابة على مدى التزام الشركات بالحوكمة، وتحديث اللوائح لتتواءم مع أفضل الممارسات الدولية.

6. غرس قيم النزاهة والمساءلة والشفافية في ثقافة الشركات السعودية، بحيث تصبح جزءًا من هوية المؤسسة وليس مجرد متطلبات نظامية.

7. الدعوة إلى إجراء بحوث تطبيقية ومقارنة بين مختلف القطاعات في السوق السعودي لقياس مدى نضج تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء المالي والإداري.

قائمة المصادر والمراجع:

- 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>
- Al-Faryan, M. A. (2024). Agency theory, corporate governance and corruption: an integrative literature review approach. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2337893>
- 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>
- 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>
- 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>
- ElGammal, W. (2018). Corporate ethics, governance and social responsibility in MENA countries. Retrieved from <https://www.emerald.com/md/article/56/1/273/284218/Corporate-ethics-governance-and-social>
- 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
- Guttermann, A. S. (2023). Stakeholder Theory. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369194606_Stakeholder_Theory

- 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>
- Ungvarsky, J. (2024). Stewardship theory. Retrieved from <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/stewardship-theory>
- 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

