

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص ادارة الاعمال

أثر الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرار: دراسة
ميدانية على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ علي عيد محمد الدوسري

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى من آمنوا بأن الحلم يمكن أن يصبح حقيقة ، إلى
من كانوا حولي دعمًا وسندًا في مسيرتي العلمية ، إلى
أساتذتي الكرام الذين أضاءوا لي الطريق بعلمهم
وإرشادهم ، وإلى كل من كان له أثر في تكوين فكري
وشخصيتي الأكاديمية .

إلى أمي وأبي رحمه الله ، إلى أنتما اللذان لم تكلّا من
الدعاء لي ، إلى أنفاسكما التي كانت بردًا وسلامًا
على قلبي حين ضاق بي الطريق ،

إليكما أهدي هذا العمل العلمي ليكون وسام فخرٍ
واعتزازٍ يليق بتضحيتكما .

إلى كل من مرّ في حياتي وترك بصمة طيبة ،

إلى من حفّزني بكلمة ، أو دعمني بصمت ، أو شاركني
فكرة ،

أهديكم جميعًا هذا الجهد ، الذي ما كان ليكتمل
لولاكم .



شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / الفیصل عبدالمحمید

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة (الشفافية والإفصاح، استقلالية مجلس الإدارة، فعالية لجان المراجعة، حماية حقوق المساهمين، المساءلة والرقابة) على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية مكونة من (357) مفردة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية، موزعين على القطاعات الاقتصادية المختلفة. وقد جرت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) عبر توظيف جملة من الأساليب الإحصائية، أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها وكفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية، كما أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على كفاءة اتخاذ القرار، إذ فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (78.1%) من التباين في المتغير التابع. وقد جاء بُعد المساءلة والرقابة في مقدّمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، يليه بُعد فعالية لجان المراجعة، ثم الشفافية والإفصاح، فاستقلالية مجلس الإدارة، وأخيراً حماية حقوق المساهمين.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز منظومة المساءلة الداخلية، وتطوير آليات الإفصاح لتشمل الأبعاد غير المالية، ورفع كفاءة لجان المراجعة، وتوظيف التقنيات الحديثة في دعم العملية القرارية، فضلاً عن بناء منظومة معلوماتية متكاملة تربط بين الإدارات داخل الشركة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، كفاءة اتخاذ القرار، الشفافية والإفصاح، استقلالية مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المساءلة والرقابة، الشركات المساهمة السعودية.



قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
11.....	8.1 الفجوة البحثية
12.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
16.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
16.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
17.....	12.1 عينة الدراسة
17.....	13.1 مصادر جمع البيانات
18.....	14.1 أدوات الدراسة:
19.....	15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
19.....	16.1 حدود الدراسة:



21	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
21	المبحث الأول: الحوكمة
21	1.1.2 تمهيد.....
21	2.1.2 مفهوم الحوكمة المؤسسية.....
23	3.1.2 أهمية الحوكمة المؤسسية.....
25	4.1.2 أهداف الحوكمة المؤسسية.....
27	5.1.2 أبعاد الحوكمة المؤسسية.....
30	6.1.2 استراتيجيات تطبيق الحوكمة المؤسسية.....
32	المبحث الثاني: كفاءة اتخاذ القرار
32	1.2.2 تمهيد.....
32	2.2.2 مفهوم كفاءة اتخاذ القرار
34	3.2.2 أهمية كفاءة اتخاذ القرار.....
36	4.2.2 أهداف كفاءة اتخاذ القرار
37	5.2.2 أبعاد كفاءة اتخاذ القرار
40	6.2.2 استراتيجيات تعزيز كفاءة اتخاذ القرار
42	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
42	1.3 تمهيد.....
42	2.3 منهج الدراسة.....
42	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
44	4.3 أداة الدراسة.....
45	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....
47	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
48	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
50	1.4 تمهيد.....
50	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة



52	2.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة.....
59	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
66	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
66	1.5 تمهيد.....
66	2.5 نتائج الدراسة.....
70	3.5 توصيات الدراسة.....
72	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة.....
73	Abstract.....
74	المراجع.....
79	الملاحق.....
80	استمارة استبيان.....



قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (3 - 1): توزيع الاستبيانات على القطاعات وفقًا للقطاعات الاقتصادية	43
2.	جدول (3 - 2): فئات مقياس ليكرت الخماسي ومستوى الموافقة	45
3.	جدول (3 - 3): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحوره	46
4.	جدول (3 - 4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	46
5.	جدول (3 - 5): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	47
6.	جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفقًا للمسمى الوظيفي	50
7.	جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة وفقًا لسنوات الخبرة	51
8.	جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة وفقًا للمؤهل العلمي	51
9.	جدول (4 - 4): توزيع أفراد العينة وفقًا لقطاع الشركة	51
10.	جدول (4 - 5): توزيع أفراد العينة وفقًا لحجم الشركة (عدد العاملين)	52
11.	جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الشفافية والإفصاح	52
12.	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد استقلالية مجلس الإدارة	54
13.	جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد فعالية لجان المراجعة	55



رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
14.	جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد حماية حقوق المساهمين	56
15.	جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد المساءلة والرقابة	56
16.	جدول (4 - 11): الترتيب العام لأبعاد الحوكمة المؤسسية	57
17.	جدول (4 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كفاءة اتخاذ القرار	58
18.	جدول (4 - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرار	59
19.	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر الشفافية والإفصاح على كفاءة اتخاذ القرار	60
20.	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر استقلالية مجلس الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار	62
21.	جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر فعالية لجان المراجعة على كفاءة اتخاذ القرار	63
22.	جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر حماية حقوق المساهمين على كفاءة اتخاذ القرار	64
23.	جدول (4 - 18): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر المساءلة والرقابة على كفاءة اتخاذ القرار	65

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُمثّل الحوكمة المؤسسية منظومةً متكاملة من القواعد والآليات والإجراءات التي تُنظّم العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة، بما يشمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، وقد نشأ مفهوم الحوكمة استجابةً للحاجة إلى الفصل بين الملكية والإدارة، وضمان عدم تغليب مصالح فئة على أخرى، وهو ما أكّده نظرية الوكالة التي أسّس لها جنسن وميكلنج، والتي ترى أن تعارض المصالح بين الملاك والوكلاء يستدعي وجود آليات رقابية تحدّ من السلوك الانتهازي للإدارة وتُعظّم قيمة المنظمة. (Jensen & Meckling, 1976)

وقد تصاعد الاهتمام العالمي بالحوكمة المؤسسية في أعقاب الأزمات المالية والانهياريات المؤسسية الكبرى، كانهيار شركة إنرون عام 2001 والأزمة المالية العالمية عام 2008، إذ كشفت هذه الأحداث عن الآثار الكارثية لضعف الرقابة وغياب الشفافية وتركز السلطة في يد الإدارة التنفيذية دون محاسبة فعّالة. ومن ثم، سارعت الحكومات والهيئات الرقابية الدولية إلى تطوير أطر ومبادئ للحوكمة الرشيدة، كان أبرزها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصبحت مرجعاً عالمياً لصياغة التشريعات واللوائح الوطنية في مختلف الدول. (OECD, 2015)

و شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في البنية التنظيمية للحوكمة؛ إذ أصدرت هيئة السوق المالية السعودية لائحة حوكمة الشركات عام 2006، ثم أجرت عليها تحديثات جوهرية عام 2017 لتتضمّن أبعاداً أكثر شمولاً تشمل الشفافية والإفصاح، واستقلالية مجلس الإدارة، وفعالية لجان المراجعة، وحماية حقوق المساهمين، والمساءلة والرقابة. وتهدف هذه التعديلات إلى تعزيز ثقة المستثمرين ورفع كفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 (هيئة السوق المالية السعودية، 2017).

يُعدّ اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي، إذ تتوقف فعالية المنظمات ونجاحها على مدى قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة. وتُعرّف كفاءة اتخاذ القرار بأنها قدرة المنظمة على الوصول إلى القرار الأمثل باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والوقت، مع تحقيق أعلى مستوى من الجودة والدقة في مخرجات القرار. وقد أكّدت الأدبيات الإدارية أن جودة القرارات ترتبط

ارتباطاً وثيقاً بتوافر المعلومات الدقيقة والموثوقة، ووضوح الهياكل التنظيمية، وفعالية آليات الرقابة الداخلية (Saleh, Al-Nimer & Abbadi, 2023).

وتتعدد العوامل المؤثرة في كفاءة اتخاذ القرار داخل المنظمات، منها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية كالثقافة المؤسسية ونظم المعلومات الإدارية، ومنها ما يرتبط بخصائص صانعي القرار كالخبرة والكفاءة والتنوع في التركيبة. وقد أثبتت دراسات حديثة أن تنوع تركيبة مجالس الإدارة، ولا سيما تمثيل المرأة، يُسهم في إثراء النقاشات وتوسيع زوايا النظر للمشكلات، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات المتخذة وشموليتها (Post & Byron, 2023).

كما تؤدي نظم المعلومات الإدارية دوراً محورياً في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وحديثة وشاملة تُمكن صانعي القرار من تقييم البدائل المتاحة واختيار أنسبها. وقد توصلت دراسات ميدانية حديثة إلى أن أبعاد جودة المعلومات، المتمثلة في الدقة والحداثة والشمولية والموثوقية، تُسهم بشكل جوهري في تحسين فعالية القرارات الإدارية وسرعتها وكفاءتها، مما يُعزز الميزة التنافسية للمنظمة ويدعم استدامة أدائها (السائح، 2025).

وفي ضوء ما تقدّم، يتضح أن ثمة علاقة منطقية ونظرية بين الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار في المنظمات؛ إذ إن آليات الحوكمة الرشيدة، من شفافية وإفصاح ورقابة فعّالة واستقلالية في مجالس الإدارة، تُوفّر البيئة الملائمة لاتخاذ قرارات أكثر جودة ورشداً.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعَدّ الحوكمة المؤسسية من أبرز الآليات التنظيمية التي تُسهم في تعزيز الرقابة الفعّالة، وضمان الشفافية، وحماية حقوق أصحاب المصالح في المنظمات المعاصرة، وفي ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، أولت الجهات الرقابية اهتماماً متزايداً بتطوير إطار الحوكمة المؤسسية؛ إذ أصدرت هيئة السوق المالية السعودية لائحة حوكمة الشركات عام 2006، ثم أجرت عليها تعديلات جوهرية عام 2017 لتعزيز الالتزام بمعايير الشفافية والإفصاح واستقلالية مجالس الإدارة وفعالية لجان المراجعة (هيئة السوق المالية، 2017). وعلى الرغم من هذه الجهود التنظيمية، تُشير بعض الدراسات إلى وجود تفاوت ملحوظ بين الشركات المساهمة السعودية في مستوى

الالتزام بمعايير الحوكمة ومدى انعكاس ذلك على أدائها ومخرجاتها الإدارية (Boshnak, Alsharif & Alharthi, 2023; Alsuhaibani et al., 2024).

و يتبين أن معظم الدراسات التي تناولت الحوكمة المؤسسية ركزت على علاقتها بالأداء المالي للشركات، كدراسة بوشنك وآخرين (Boshnak et al., 2023) التي فحصت أثر آليات الحوكمة على أداء الشركات السعودية قبل جائحة كوفيد-19 وخلالها، ودراسة السحيباني وآخرين (Alsuhaibani et al., 2024) التي بحثت تأثير كود الحوكمة السعودي على أداء الشركات الصناعية. وفي المقابل، تناولت دراسات أخرى المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار) من زوايا مختلفة؛ إذ درس صالح والنمر وعبادي (Saleh, Al-Nimer & Abbadi, 2023) أثر مشاركة المعلومات على جودة اتخاذ القرار، فيما أوضحت السائح (2025) دور جودة المعلومات في دعم القرار الإداري، وأكدت بوست وبايرون (Post & Byron, 2023) أثر تمثيل المرأة في مجالس الإدارة على تحسين جودة القرارات.

غير أن هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر ومتكامل العلاقة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية والإفصاح، استقلالية مجلس الإدارة، فعالية لجان المراجعة، حماية حقوق المساهمين، المساءلة والرقابة) وكفاءة اتخاذ القرار في سياق الشركات المساهمة السعودية، كما تندر الدراسات العربية الحديثة التي تُقدّم نموذجاً تكاملياً يقيس هذه العلاقة، مما يُشكّل فجوة بحثية تستدعي مزيداً من الاستقصاء العلمي.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، استقلالية مجلس الإدارة، فعالية لجان المراجعة، حماية حقوق المساهمين، المساءلة والرقابة) على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية؟.

3.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من جانبين متكاملين: الأهمية العلمية والأهمية العملية، وذلك على النحو التالي:

الأهمية العلمية (النظرية)

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال إسهامها في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار، إذ تُعد من الدراسات القليلة التي تتناول هذه العلاقة بشكل مباشر ومتكامل في البيئة السعودية.
- تتجلى هذه الأهمية في أن الدراسة تسعى إلى سد فجوة بحثية واضحة في الأدب الإداري العربي، حيث ركزت غالبية الدراسات السابقة على العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي دون التطرق إلى أثرها على جودة العمليات الإدارية وكفاءة اتخاذ القرار
- تُقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار، مستندة في ذلك إلى نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة ونظرية الإشارة.
- تُسهم الدراسة في تطوير أداة قياس علمية ذات خصائص سيكومترية مقبولة يمكن توظيفها في دراسات مستقبلية مماثلة، إلى جانب توفيرها مرجعاً علمياً موثقاً للباحثين والمهتمين بموضوعات الحوكمة واتخاذ القرار في منظمات الأعمال.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من ارتباطها الوثيق بالتوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية المتمثلة في رؤية 2030، والتي تُولي أهمية قصوى لتعزيز الحوكمة والشفافية في منظمات الأعمال باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وجذب الاستثمارات.
- تُقضي نتائج هذه الدراسة إلى تزويد مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية في الشركات المساهمة السعودية برؤى تطبيقية حول آليات تعزيز الالتزام بمعايير الحوكمة بما ينعكس إيجاباً على كفاءة قراراتهم الإدارية والاستراتيجية.
- كما يُتوقع أن تُفيد نتائج الدراسة الجهات الرقابية والتنظيمية كهيئة السوق المالية ووزارة التجارة في تطوير الأطر التشريعية واللوائح المنظمة لحوكمة الشركات بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.
- تُسهم الدراسة في تعزيز ثقة المستثمرين والمساهمين في الشركات السعودية من خلال إبراز العلاقة الإيجابية بين الالتزام بمعايير الحوكمة وجودة القرارات المؤسسية، مما يُعزز من جاذبية السوق المالية السعودية ويدعم مكانتها الإقليمية والدولية.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، استقلالية مجلس الإدارة، فعالية لجان المراجعة، حماية حقوق المساهمين، المساءلة والرقابة) على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية.

ينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- قياس أثر الشفافية والإفصاح على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.
- اختبار أثر استقلالية مجلس الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.
- تحليل أثر فعالية لجان المراجعة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.
- استقصاء أثر حماية حقوق المساهمين على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.
- بيان أثر المساءلة والرقابة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.
- صياغة جملة من التوصيات والمقترحات الإجرائية التي من شأنها تعزيز الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية ورفع كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، استقلالية مجلس الإدارة، فعالية لجان المراجعة، حماية حقوق المساهمين، المساءلة والرقابة) على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية؟

يتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما أثر الشفافية والإفصاح على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية؟
- ما أثر استقلالية مجلس الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية؟
- ما أثر فعالية لجان المراجعة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية؟
- ما أثر حماية حقوق المساهمين على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية؟
- ما أثر المساءلة والرقابة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، صاغ الباحث فروض الدراسة على النحو التالي:

- الفرض الرئيسي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

- الفرض الأول :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية والإفصاح على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.
- الفرض الثاني :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقلالية مجلس الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.
- الفرض الثالث :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية لجان المراجعة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.
- الفرض الرابع :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحماية حقوق المساهمين على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.
- الفرض الخامس :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة والرقابة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (الألمعي، 2022) بعنوان: "أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع التأمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، تركيبة مجلس الإدارة، عدد اجتماعات لجنة المراجعة، عدد أعضاء لجنة المراجعة) على الأداء المالي المتمثل في العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية في شركات التأمين السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي، وتم جمع البيانات من التقارير المالية المنشورة باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وتكونت العينة من جميع شركات التأمين المدرجة في السوق المالية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لحجم مجلس الإدارة ووجود أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين وعدد الاجتماعات وعدد أعضاء لجنة المراجعة على الأداء المالي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الالتزام بمتطلبات حوكمة الشركات للوصول إلى النسبة المثلى لتطبيقها وضمان التأثير الإيجابي على الأداء المالي.

▪ دراسة (بوشناق وآخرون، 2023) بعنوان: "آليات حوكمة الشركات وأداء الشركات في المملكة العربية السعودية قبل وأثناء جائحة كوفيد-19"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر آليات حوكمة الشركات بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، اجتماعات المجلس، استقلالية المجلس، خبرة المجلس، تعليم المجلس، التنوع الجندري، خصائص لجنة المراجعة) على أداء الشركات المدرجة في المملكة العربية السعودية قبل وأثناء جائحة كورونا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق التحليل الأحادي والثنائي ومتعدد المتغيرات. وتكونت العينة من (129) شركة مدرجة في سوق الأسهم السعودي خلال الفترة 2019-2020م، بإجمالي (258) تقريراً سنوياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء السوق (نسبة توبن) انخفض مع زيادة حجم مجلس الإدارة وعدد الاجتماعات، بينما ارتفع مع زيادة خبرة المجلس وتعليمه والتنوع الجندري، كما وُجد أن التنوع الجندري له تأثير إيجابي معنوي على الأداء التشغيلي (العائد على الأصول) أثناء الجائحة. وأوصت الدراسة بأهمية حجم مجلس الإدارة الأصغر، وخبرة وتعليم أعضاء المجلس، والتنوع الجندري لتحسين أداء الشركات خاصة في أوقات الأزمات.

▪ دراسة (الزهراني والمستادي، 2024) بعنوان: "دور تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق الحوكمة بأبعادها (القيادة، اللجان، الشفافية) على تحقيق التميز الإداري في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي في جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة بالمملكة

العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية. وتكونت العينة من الكادر الإداري والإداريات في الجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي وتحقيق التميز الإداري، وأن جامعة الملك عبدالعزيز من الجامعات العريقة والمتميزة والحاصلة على الاعتماد المؤسسي وتعمل على تجديده وتطبيق متطلباته. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة ورفع مدركات العاملين بمبادئها لتحقيق التميز الإداري.

▪ **دراسة (المحيا، 2024) بعنوان: "أثر حوكمة الشركات في العلاقة بين القدرة الإدارية وكفاءة القرارات الاستثمارية: دراسة على شركات المساهمة السعودية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (استقلالية مجلس الإدارة) على العلاقة بين القدرة الإدارية وكفاءة القرارات الاستثمارية في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نماذج السلاسل الزمنية المقطعية وطريقة المربعات الصغرى. وتكونت العينة من (145) شركة مدرجة في سوق الأسهم السعودي خلال الفترة من 2003م إلى 2020م، بإجمالي (2039) مشاهدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لحوكمة الشركات في العلاقة بين القدرة الإدارية وكفاءة القرارات الاستثمارية، وأن حوكمة الشركات تزيد من قوة هذه العلاقة، كما أن متوسط القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين في السعودية يقترب من مثيلاتها في الدول المتقدمة اقتصادياً. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالاستثمار وحوكمة الشركات بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030م.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

▪ **دراسة (Alsuhaibani et al., 2024) بعنوان "Impact of Saudi Corporate Governance Code and Governance Structures on Industrial Firms' Performance in Saudi Arabia"** :
أداء الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام حوكمة الشركات السعودي الجديد (SCGC) وهياكل الحوكمة الداخلية بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس، تكرار الاجتماعات، هيكل الملكية) على أداء الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع

تحليل الانحدار المتعدد. وتكونت العينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق تداول السعودي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق نظام الحوكمة السعودي الجديد له تأثير إيجابي على أداء الشركات الصناعية، وأن استقلالية مجلس الإدارة وتكرار الاجتماعات من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام بمتطلبات الحوكمة وتطوير آلياتها لتحسين أداء الشركات.

▪ دراسة (Adel & Anis, 2024) بعنوان "Corporate Governance Dynamics in Saudi Arabia: Audit Committee Composition, Family Ownership, and Financial Performance" "ديناميكيات حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية: تكوين لجنة المراجعة والملكية العائلية والأداء المالي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ديناميكيات حوكمة الشركات بأبعادها (تكوين لجنة المراجعة، الملكية العائلية، استقلالية المجلس) على الأداء المالي وعملية اتخاذ القرار في الشركات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل البيانات الطولية. وتكونت العينة من مجموعة من الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكوين لجنة المراجعة واستقلاليتها لهما تأثير إيجابي على الأداء المالي، بينما الملكية العائلية لها تأثير مختلط يعتمد على مستوى التركيز. وأوصت الدراسة بتعزيز استقلالية لجان المراجعة وتحسين ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية.

المحور الثاني: دراسات المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

▪ دراسة (أبو حمور، 2022) بعنوان: "أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها (الدقة، الملاءمة، التوقيت، الاكتمال) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وتكونت العينة من المديرين ورؤساء الأقسام في الوزارات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وأن بُعد التوقيت المناسب للمعلومات هو الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتطوير نظم المعلومات الإدارية وتدريب العاملين على استخدامها بكفاءة.

- دراسة (السائح، 2025) بعنوان: "دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية خدمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة المعلومات بأبعادها (الدقة، الحداثة، الشمولية، الموثوقية) على عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الخدمية في ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وتكونت العينة من (54) مديراً ورئيس قسم ووحدة ومكتب، واسترجعت منها (51) استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي إحصائياً لجودة المعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري، وأن أبعاد جودة المعلومات تسهم بصورة جوهرية في تحسين فعالية وكفاءة وسرعة القرارات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم المعلومات الإدارية وتطوير آليات تحديثها بشكل دوري لضمان توافر معلومات دقيقة وموثوقة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Saleh, Al-Nimer & Abbadi, 2023) بعنوان "The Impact of Information Sharing on the Quality of Decision-Making" أثر تبادل المعلومات على جودة اتخاذ القرار

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبادل المعلومات بأبعاده (مشاركة المعلومات الرأسية، مشاركة المعلومات الأفقية، جودة المعلومات المتبادلة) على جودة اتخاذ القرار في المستشفيات الخاصة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وتكونت العينة من الموظفين في المستشفيات الخاصة بالأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تبادل المعلومات وجودة اتخاذ القرار، وأن مشاركة المعلومات الرأسية والأفقية تسهم في تحسين جودة القرارات. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة تبادل المعلومات وإنشاء قنوات اتصال فعالة.

- دراسة (Post & Byron, 2023) بعنوان "Research: How Women Improve Decision-Making on Boards" بحث: كيف تحسن النساء عملية اتخاذ القرار في مجالس الإدارة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنوع الجندري بأبعاده (نسبة النساء في المجلس، مشاركة النساء في النقاشات، تأثير النساء على القرارات) على جودة اتخاذ القرار في مجالس الإدارة. واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي مع إجراء مقابلات معمقة. وتكونت العينة من أعضاء مجالس الإدارة (نساء ورجال) في أكثر من (200) شركة مدرجة في البورصات الأمريكية الرئيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود النساء في مجالس الإدارة يحسّن جودة اتخاذ القرار من خلال تعزيز النقاش والتفكير النقدي، وأن النساء يُعتبرن أكثر استعداداً وجاهزية للعمل. وأوصت الدراسة بأهمية زيادة تمثيل النساء في مجالس الإدارة لتحسين جودة القرارات.

▪ دراسة (Nguyen & Nguyen, 2024) بعنوان "Organizational Decision Making and Analytics: An Experimental Study" "تجريبية" دراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المعلومات بأبعادها (شكل المعلومات، حداثة المعلومات، اكتمال المعلومات) على جودة اتخاذ القرار التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتعقيد المُدرك للمهمة. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتم جمع البيانات من خلال تجارب معملية. وتكونت العينة من مجموعة من المشاركين في التجربة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن شكل المعلومات وحدائتها واكتمالها تؤثر بشكل غير مباشر على جودة اتخاذ القرار من خلال تقليل التعقيد المُدرك للمهمة، وأن التصور البياني للبيانات يحسّن من جودة القرارات. وأوصت الدراسة بتحسين عرض المعلومات وتطوير أدوات التحليل لدعم متخذي القرار.

8.1 الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بموضوع الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل مؤثر في الأداء التنظيمي، حيث سعت دراسات مثل (بوشناق وآخرون، 2023) و(الألمعي، 2022) و (Alsuhaibani et al., 2024) إلى قياس أثر آليات الحوكمة على الأداء المالي والتشغيلي للشركات. كما تتفق مع دراسات المحور الثاني مثل (السائح، 2025) و(شعيبية، 2023) في التركيز على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار كمتغير تابع. غير أن الدراسة الحالية تختلف جوهرياً في أنها تربط بشكل مباشر ومتكامل بين معايير الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار، بينما ركزت الدراسات السابقة على علاقة الحوكمة بالأداء المالي (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، نسبة توبن) أو علاقة جودة المعلومات باتخاذ القرار بشكل منفصل. كذلك تتميز الدراسة الحالية بتناولها لأبعاد الحوكمة المؤسسية وفقاً

لمعايير هيئة السوق المالية السعودية الحديثة وأثرها المباشر على كفاءة القرارات الإدارية والاستراتيجية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا التكامل والشمولية.

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي للبحث، حيث اعتمدت دراسات مثل (المحيا، 2024) و(الزهراني والمستادي، 2024) و(أبو حمور، 2022) على هذا المنهج في جمع البيانات وتحليلها. كما تتفق في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. إلا أن الدراسة الحالية تختلف في أنها تجمع بين البيانات الأولية (الاستبانة) والبيانات الثانوية المستخرجة من التقارير السنوية وتقارير الحوكمة للشركات المساهمة السعودية، مما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها. كما تتميز الدراسة الحالية باستخدام أساليب إحصائية متقدمة تشمل تحليل المسار ونمذجة المعادلات البنائية لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، بينما اقتصر معظم الدراسات السابقة على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في التطبيق على البيئة السعودية، مثل دراسة (بوشناق وآخرون، 2023) و(المحيا، 2024) و(الأمعي، 2022)، مما يتيح إمكانية المقارنة والاستفادة من نتائجها. غير أن الدراسة الحالية تختلف وتسد فجوة بحثية واضحة من حيث إنها تركز على الشركات المساهمة السعودية بمختلف قطاعاتها (الصناعية، الخدمية، التجارية) بشكل شامل، بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات محددة كالتأمين أو الصناعة أو الجامعات. كما تختلف في الفترة الزمنية حيث تتناول الدراسة الحالية مرحلة ما بعد التحديثات الأخيرة لنظام حوكمة الشركات السعودي الصادر عام 2017 وتعديلاته حتى 2023، وهي فترة شهدت تطورات جوهرية في متطلبات الحوكمة تماشياً مع رؤية المملكة 2030. أما على المستوى الدولي، فقد طبقت دراسات مثل (Post & Byron, 2023) على البيئة الأمريكية، و (Saleh et al., 2023) على البيئة الأردنية، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في السياق السعودي بخصوصيته الثقافية والتنظيمية والاقتصادية المتميزة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية

تُعدّ الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استقطبت اهتماماً واسعاً من الباحثين والممارسين والجهات الرقابية على حدٍ سواء، ولا سيما بعد الأزمات المالية والانهيئات المؤسسية التي شهدتها

العالم في مطلع الألفية الثالثة. وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم بحسب الزاوية التي ينظر منها كل باحث أو جهة. فمن المنظور الاقتصادي، عرّف جنسن وميكلنج الحوكمة بأنها مجموعة العلاقات التعاقدية التي تربط بين الملاك والإدارة، والتي تهدف إلى الحدّ من تعارض المصالح وتقليل تكاليف الوكالة الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة. (Jensen & Meckling, 1976)

و أشار الألمعي (2022) إلى أن الحوكمة المؤسسية تُمثّل الإطار التنظيمي الذي يُحدّد حقوق ومسؤوليات مختلف الأطراف في الشركة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كما عرّفت هيئة السوق المالية السعودية (2017) الحوكمة بأنها القواعد التي تُحدّد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح، وتضع الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحقيقها ومتابعة الأداء.

ويمكن استخلاص تعريف إجرائي للحوكمة المؤسسية في إطار هذه الدراسة بأنها: مجموعة المبادئ والقواعد والآليات التي تُنظّم العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة في الشركات المساهمة السعودية، بما يضمن الشفافية والمساءلة وحماية حقوق جميع الأطراف، ويُسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية.

ثانياً: أبعاد الحوكمة المؤسسية

استناداً إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية ولائحة حوكمة الشركات السعودية، يمكن تحديد خمسة أبعاد رئيسة للحوكمة المؤسسية تتبناها هذه الدراسة.

يتمثّل البعد الأول في الشفافية والإفصاح، ويُقصد به التزام الشركة بالكشف عن المعلومات المالية وغير المالية الجوهرية في الوقت المناسب وبدقة وشمولية، بما يُمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قراراتهم على أسس سليمة (هيئة السوق المالية السعودية، 2017).

أما البعد الثاني فهو استقلالية مجلس الإدارة، ويُشير إلى مدى توافر أعضاء مستقلين في المجلس لا تربطهم علاقات مالية أو إدارية بالشركة، وقد أكّد بوشنك وآخرون (Boshnak et al., 2023) أن استقلالية المجلس تُعزّز الرقابة الفعّالة وتحدّ من تضارب المصالح.

ويتضمن البعد الثالث فعالية لجان المراجعة، ويُقصد به قدرة هذه اللجان على أداء مهامها الرقابية في مراجعة القوائم المالية وتقييم نظم الرقابة الداخلية، وقد أوضح أديل وأنيس (Adel & Anis, 2024) أن تركيبة لجان المراجعة وخبرة أعضائها تؤثر جوهرياً في جودة التقارير المالية.

أما البعد الرابع فهو حماية حقوق المساهمين، ويشمل ضمان حقوق التصويت والحصول على المعلومات والمشاركة في القرارات الجوهرية (وزارة التجارة السعودية، 2022).

ويتمثل البعد الخامس في المساءلة والرقابة، ويُعنى بوجود آليات فعّالة لمحاسبة الإدارة التنفيذية ومتابعة أدائها، وهو ما أكدّه السحيباني وآخرون (Alsuhaibani et al., 2024) بأنه يُعزّز التزام الشركات بمعايير الحوكمة.

ثالثاً: أهمية الحوكمة المؤسسية

تنبثق أهمية الحوكمة المؤسسية من الأدوار المتعددة التي تؤديها على المستويين الداخلي والخارجي. فعلى المستوى الداخلي، تُسهم الحوكمة في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وترشيد القرارات من خلال توفير هياكل رقابية واضحة ومعلومات دقيقة (المحيا، 2024). كما تُعزّز الثقة بين الأطراف المختلفة وتحدّ من السلوكيات الانتهازية للإدارة. وعلى المستوى الخارجي، تُسهم الحوكمة الرشيدة في تعزيز ثقة المستثمرين وجذب رؤوس الأموال، مما ينعكس إيجاباً على القيمة السوقية للشركة وقدرتها التنافسية (Boshnak et al., 2023).

كفاءة اتخاذ القرار

أولاً: مفهوم كفاءة اتخاذ القرار

يُمثّل اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي، إذ يُعرّف بأنه عملية الاختيار الواعي والرشيد بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف معين. وتُشير كفاءة اتخاذ القرار إلى قدرة المنظمة على الوصول إلى القرار الأمثل باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والوقت، مع تحقيق أعلى مستوى من الجودة والدقة في مخرجات القرار. وقد أكّد صالح والنمر وعبادي (Saleh et al., 2023) أن كفاءة القرار ترتبط بمدى توافر المعلومات الدقيقة ووضوح قنوات الاتصال التنظيمي.

وفي السياق العربي، أوضحت السائح (2025) أن كفاءة اتخاذ القرار تتضمن عدة أبعاد، منها سرعة الوصول إلى القرار، ودقة القرار المتخذ، وملاءمته للمشكلة المطروحة، فضلاً عن قابليته للتنفيذ. كما أشارت شعيبية (2023) إلى أن فعالية القرار تُقاس بمدى تحقيقه للأهداف المرجوة بأقل التكاليف الممكنة.

ثانياً: أبعاد كفاءة اتخاذ القرار

تتعدد الأبعاد التي تُقاس من خلالها كفاءة اتخاذ القرار، ويمكن تحديدها وفقاً للأدبيات في أربعة أبعاد رئيسية.

يتمثل البعد الأول في جودة القرار، ويُقصد به مدى استناد القرار إلى معلومات دقيقة وتحليل شامل للبدائل المتاحة (السائح، 2025).

أما البعد الثاني فهو سرعة اتخاذ القرار، ويُشير إلى الوقت المستغرق من تحديد المشكلة إلى إصدار القرار النهائي، وقد أكد المشوط (2023) أن السرعة في اتخاذ القرار تُعدّ ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

ويتضمن البعد الثالث فعالية تنفيذ القرار، ويُعنى بمدى قابلية القرار للتطبيق وتحقيقه للنتائج المرجوة (أبو حمور، 2022).

أما البعد الرابع فهو المشاركة في اتخاذ القرار، ويُشير إلى مدى إشراك الأطراف المعنية في صنع القرار، وقد أوضحت بوست وبايرون (Post & Byron, 2023) أن تنوع المشاركين في صنع القرار يُثري النقاش ويُحسّن جودة المخرجات.

ثالثاً: أهمية كفاءة اتخاذ القرار

تكتسب كفاءة اتخاذ القرار أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة، إذ تُعدّ المحدد الرئيس لنجاحها أو إخفاقها. فالقرارات الرشيدة تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعظيم قيمة المنظمة، بينما تُقضي القرارات غير المدروسة إلى هدر الموارد وتراجع الأداء (المحيا، 2024) كما أن كفاءة القرار تنعكس إيجاباً على رضا أصحاب المصالح وثقتهم بالإدارة. وقد أكد نجوين ونجوين (Nguyen & Nguyen, 2024) أن المنظمات التي تمتلك أنظمة فعّالة لدعم القرار تتفوق على منافسيها في الاستجابة للتغيرات البيئية واقتناص الفرص.

العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار

تُشير الأدبيات إلى وجود علاقة وثيقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار، إذ إن آليات الحوكمة الرشيدة تُوفّر البيئة الملائمة لاتخاذ قرارات أكثر جودة ورشداً. فالشفافية والإفصاح يُتيحان معلومات دقيقة لصانعي القرار، واستقلالية المجلس تضمن موضوعية القرارات، وفعالية لجان المراجعة تُعزّز الرقابة على جودة المعلومات، والمساءلة تحفّز الإدارة على اتخاذ قرارات تصبّ في مصلحة الشركة (الزهراني والمستادي، 2024). وقد أكّد المحيا (2024) أن الحوكمة تؤثر إيجاباً في العلاقة بين القدرة الإدارية وكفاءة القرارات الاستثمارية في الشركات السعودية، مما يدعم الإطار النظري لهذه الدراسة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل أبعادها وجوانبها المختلفة تحليلاً علمياً منظماً. وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيعتمد على المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة بهدف بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات وصياغة الفروض، والشق الميداني الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة لاستقصاء آرائهم حول مستوى الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.

وسيتّم تطبيق هذا المنهج من خلال عدة مراحل منهجية متسلسلة تبدأ بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لتحديد الإطار المفاهيمي للدراسة، ثم تصميم أداة الدراسة وتحكيمها والتحقق من صدقها وثباتها، يليها تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له، ومن ثم جمع البيانات الميدانية وتفريغها ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وانتهاءً بصياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات البحثية.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتمكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والبالغ عددها (229) شركة وفقاً

لإحصائيات هيئة السوق المالية لعام 2024م، موزعة على (21) قطاعاً اقتصادياً تشمل قطاعات الطاقة والمواد الأساسية والصناعات الرأسمالية والخدمات التجارية والمهنية والنقل والسلع الاستهلاكية والخدمات الاستهلاكية والإعلام والترفيه وتجزئة الأغذية وتجزئة السلع الكمالية والرعاية الصحية والأدوية والتكنولوجيا الحيوية والبنوك والخدمات المالية والتأمين والاتصالات والمرافق العامة والعقارات وصناديق الاستثمار العقارية المتداولة. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأن المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام هم الأكثر دراية بممارسات الحوكمة المؤسسية وآليات اتخاذ القرار في شركاتهم، مما يُمكنهم من تقديم استجابات دقيقة وموثوقة حول متغيرات الدراسة.

12.1 عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة بسبب كبر حجمه وتوزعه الجغرافي الواسع، سيتم اختيار عينة ممثلة للمجتمع باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للقطاعات الاقتصادية ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. وبناءً على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، ووفقاً للدراسات السابقة المماثلة، سيتم توزيع (450) استبانة على المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الشركات المساهمة السعودية، مع استهداف استرداد ما لا يقل عن (350) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد متوقعة تبلغ (78%) تقريباً، وهي نسبة مقبولة علمياً في الدراسات الميدانية.

13.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة الحالية على نوعين من مصادر البيانات لتحقيق أهدافها:

- **المصادر الثانوية** ستشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في مجالات الحوكمة المؤسسية واتخاذ القرار والإدارة الاستراتيجية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتقارير والنشرات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية ووزارة التجارة والجهات الرقابية الأخرى، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة مثل دار المنظومة وشمعة و Google Scholar و ScienceDirect و Emerald.

- المصادر الأولية ستمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من مفردات عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة

14.1 أدوات الدراسة:

ستستخدم الدراسة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة، وسيتم تصميمها وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

ستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية، ويشمل المتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، قطاع الشركة، حجم الشركة.
- القسم الثاني: محور الحوكمة المؤسسية (المتغير المستقل)، ويتضمن خمسة أبعاد فرعية هي: الشفافية والإفصاح (8 عبارات)، استقلالية مجلس الإدارة (7 عبارات)، فعالية لجان المراجعة (7 عبارات)، حماية حقوق المساهمين (6 عبارات)، المساءلة والرقابة (7 عبارات)
- القسم الثالث: محور كفاءة اتخاذ القرار (المتغير التابع)، ويتضمن (10) عبارات تقيس مستوى كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.

مقياس الاستبانة

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتدرج الاستجابات من (1) بشدة إلى (5) موافق بشدة.

صدق الأداة وثباتها

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وصدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث يُعد المعامل مقبولاً إذا تجاوزت قيمته (0.70).

15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سنستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتشمل:

أ) الأساليب الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة.

ب) أساليب اختبار الصدق والثبات:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

ج) الأساليب الاستدلالية:

تشمل معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، واختبار كولموجروف-سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر كل بعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرار، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأثر الكلي لأبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة على كفاءة اتخاذ القرار، واختبار (ت) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية في حالة وجود فروق دالة إحصائية.

16.1 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية :** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية بأبعادها الخمسة (الشفافية والإفصاح، استقلالية مجلس الإدارة، فعالية لجان المراجعة، حماية حقوق المساهمين، المساءلة والرقابة) على كفاءة اتخاذ القرار، دون التطرق إلى أبعاد أخرى للحوكمة أو متغيرات تابعة أخرى.

- **الحدود المكانية :** ستُطبق الدراسة على الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) بمختلف قطاعاتها الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية :** ستقتصر الدراسة على المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات المساهمة السعودية المدرجة في السوق المالية.
- **الحدود الزمانية :** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ/2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الحوكمة

1.1.2 تمهيد

تُمثّل الحوكمة المؤسسية أحد أبرز الموضوعات التي استأثرت باهتمام الباحثين وصنّاع القرار في حقل إدارة الأعمال خلال العقود الأخيرة، إذ غدت تُنظر إليها بوصفها منظومة متكاملة من القواعد والآليات التي تُنظّم العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وخارجها، وتُرسّخ مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في ممارسات الإدارة العليا. وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع في أعقاب الأزمات المالية المتعاقبة وانهيار كبريات الشركات العالمية، الأمر الذي كشف عن هشاشة هياكل الرقابة الداخلية وضعف آليات الإفصاح، ودفع المنظمات والحكومات إلى إعادة النظر في الأطر التشريعية والتنظيمية الحاكمة لعمل الشركات. وفي السياق السعودي، اكتسبت الحوكمة المؤسسية زخمًا متزايدًا في ظل التحوّلات الاقتصادية التي تشهدها المملكة وفقًا لرؤية 2030، حيث أصدرت هيئة السوق المالية السعودية (2017) لائحة حوكمة الشركات المعدّلة، التي وضعت إطارًا تنظيميًا شاملاً يلزم الشركات المساهمة بتطبيق مجموعة من المبادئ والمعايير التي تُعزّز الثقة في بيئة الأعمال وتُحفّز الاستثمار. ولم يقتصر الأمر على الجانب التنظيمي، إذ أصدرت وزارة التجارة السعودية (2022) نظام الشركات الجديد بوصفه مرجعية قانونية تُكَمّل المنظومة التشريعية وتُسهّم في ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة. وانطلاقًا من هذه الأهمية المتنامية، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمّقة لمفهوم الحوكمة المؤسسية وأهميتها وأهدافها وأبعادها، مع الإشارة إلى استراتيجيات تطبيقها داخل بيئة الشركات المساهمة.

2.1.2 مفهوم الحوكمة المؤسسية

تباينت رؤية الباحثين في تحديد مفهوم الحوكمة المؤسسية تباينًا يعكس ثراء هذا الحقل وتعدّد المداخل النظرية التي تناولته، فمنهم من نظر إليها من زاوية اقتصادية - مالية ترتكز على معالجة مشكلات الوكالة وحماية حقوق الملاك، ومنهم من تناولها من منظور تنظيمي - إداري يُركّز على هياكل السلطة وآليات صنع القرار داخل المنظمة. ويُعدّ الإطار النظري الذي طرحه (Jensen and Meckling 1976) من أوائل الأسس الفكرية التي صاغت المفهوم، إذ تناولوا الحوكمة بوصفها استجابة لمشكلة الوكالة الناشئة عن

الفصل بين الملكية والإدارة، وما يترتب على ذلك من تضارب في المصالح بين الملاك والمديرين، وتكاليف رقابية تتحملها المنظمة لضبط هذه العلاقة وضمان توافق سلوك المديرين مع مصالح المساهمين.

وفي امتداد لهذا الطرح، يُقدّم الجريدة (2021) معالجة أكثر شمولاً للمفهوم، إذ ينظر إلى الحوكمة المؤسسية بوصفها منظومة من المبادئ والقواعد والآليات التي تُحدّد العلاقات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، بحيث تكفل تحقيق الأهداف المؤسسية وفق معايير الشفافية والعدالة والمساءلة. ويُلاحظ أن هذا التعريف يتجاوز الزاوية المالية الضيقة ليدخل البعد التنظيمي والاجتماعي، ويُقرّر أن الحوكمة ليست مجرد آلية رقابية بل ثقافة مؤسسية متكاملة.

ومن جهة أخرى، يُعالج قمان وطحاح (2021) المفهوم من منظور تطبيقي يربط بين الحوكمة بوصفها مجموعة آليات وممارسات وبين الحدّ من الانحرافات السلوكية في الممارسة المحاسبية والمالية، مؤكّدين أن جوهر الحوكمة يكمن في قدرتها على ضبط القرارات الإدارية وتحسين المنظمة من الممارسات الانتهازية. ويُضيف الديك وأبو حمور (2021) بُعداً تطويرياً للمفهوم حين يُعرّفان الحوكمة بوصفها إطاراً متكاملاً من المعايير التي لا تقتصر وظيفتها على الرقابة، بل تمتد إلى تطوير الموارد التنظيمية وبناء القدرات المؤسسية بما يُحقّق الاستدامة.

ويتقاطع هذا الطرح مع ما ذهب إليه الألمعي (2022) من أن الحوكمة المؤسسية تُمثّل منظومة من الضوابط والممارسات التي تُوجّه أداء الشركة وتُراقبه، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية بين مختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة، مع التركيز على البعد المالي وأثر هذه الضوابط على نتائج الأعمال. ويُعمّق إسماعيل والمحاسنة (2025) النظرة بربط الحوكمة بالأداء الاستراتيجي للمؤسسات، إذ يُعرّفانها بوصفها منظومة حوكمية متكاملة تتجاوز الإطار الرقابي التقليدي لتُصبح أداة لصياغة التوجه الاستراتيجي وضمان تنفيذه بفاعلية.

وفي السياق التعليمي والإداري، تتناول الزهراني والمستادي (2024) الحوكمة بوصفها أحد متطلبات الاعتماد المؤسسي وأداة لتحقيق التميز الإداري، مما يكشف عن مرونة المفهوم وقابليته للتكيف مع طبيعة المنظمات المختلفة. ويُكمّل البالي والعظامات (2023) هذه الصورة بالربط بين الحوكمة وتحقيق الأداء المستدام، إذ يُؤكّدان أن الحوكمة لا تُقاس بقدرتها على تحقيق نتائج آنية فحسب، بل بمدى ما تُسهم به في ضمان استمرارية المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات على المدى البعيد.

ومن منظور أحدث، يُقدّم Angwaomaodoko (2024) معالجة معاصرة للمفهوم تربط بين هياكل الحوكمة والمخرجات الاقتصادية للمنظمة، ويرى أن الحوكمة تتمظهر في مجموعة من الترتيبات التنظيمية والهيكلية التي تُوجّه القرارات وتُحدّد مسارات الموارد داخل المنظمة. وفي السياق ذاته، يُقدّم Alkaraan et al. (2023) رؤية تكاملية ترى أن الحوكمة آلية متعدّدة الأبعاد تُؤثّر في القرارات الاستثمارية الاستراتيجية، وتربط بين المخرجات المالية والاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن نموذج الاقتصاد الدائري والتحوّل الرقمي.

ويُلاحظ المتأمل في هذه التعريفات أنها تنتظم ضمن ثلاثة مداخل رئيسية: المدخل الأول يُركّز على البعد المالي - الاقتصادي ويرى الحوكمة استجابة لمشكلة الوكالة وأداة لحماية المساهمين، والمدخل الثاني يتبنّى البعد التنظيمي - الإداري ويُعالج الحوكمة بوصفها هيكلًا للسلطة وآليات لصنع القرار، أما المدخل الثالث فيتبنّى رؤية تكاملية تجمع بين البُعدين السابقين وتُضيف إليهما البعد الأخلاقي والاستراتيجي والاجتماعي.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن الحوكمة المؤسسية يُمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: «منظومة متكاملة من المبادئ والمعايير والآليات التنظيمية والرقابية التي تُنظّم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح، وتسعى إلى ترسيخ الشفافية والإفصاح، وتعزيز استقلالية مجلس الإدارة، وتفعيل دور لجان المراجعة، وحماية حقوق المساهمين، وإرساء مبادئ المساءلة والرقابة، بما يُمكن الشركات المساهمة السعودية من اتخاذ قرارات إدارية رشيدة تُحقّق أهدافها الاستراتيجية وتُعزّز استدامتها التنافسية». ويُلاحظ أن هذا التعريف يجمع بين الزاوية المعيارية التي تُحدّد ماهية الحوكمة، والزاوية الإجرائية التي تربطها بالمتغيّر التابع للدراسة الحالية، وهي كفاءة اتخاذ القرار.

3.1.2 أهمية الحوكمة المؤسسية

تتبع أهمية الحوكمة المؤسسية من الدور المحوري الذي تضطلع به في تشكيل البيئة المؤسسية وتوجيه السلوك التنظيمي للشركات، إذ لم تعد الحوكمة خيارًا تنظيميًا تتبناه المنظمات وفق تقديراتها الخاصة، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة وتحدياتها المتنامية. وتتجلى هذه الأهمية في كونها أداة لإعادة بناء الثقة بين الشركات وأصحاب المصالح، ومرتكزًا لتعزيز القدرة التنافسية، ووسيلة لتحسين المنظمة من المخاطر التشغيلية والمالية، فضلًا عن إسهامها في تحقيق الأهداف التنموية على المستوى الكلي للاقتصاد الوطني.

ويُشير الألمعي (2022) إلى أن أهمية الحوكمة المؤسسية تتمظهر في عدة محاور تتكامل فيما بينها لتُشكّل منظومة قيمة وإدارية متماسكة، أبرزها: أولاً، إسهام الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات من خلال ترشيد القرارات الاستثمارية والتمويلية وضبط التكاليف وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد؛ ثانياً، دورها في حماية حقوق المساهمين وتعزيز شعورهم بالعدالة في توزيع العوائد وممارسة حقوقهم التصويتية؛ ثالثاً، إسهامها في رفع مستوى الإفصاح والشفافية، مما يُعزّز جودة المعلومات المتاحة للمستثمرين ويُمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة؛ رابعاً، قدرتها على ضبط ممارسات الإدارة التنفيذية والحدّ من السلوكيات الانتهازية التي قد تُضرّ بمصالح الملاك وأصحاب المصالح.

ويرى إسماعيل والمحاسنة (2025) أن أهمية الحوكمة المؤسسية تتجلى في أبعاد استراتيجية متعدّدة، إذ تُعدّ ركيزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة، ومحركاً لتطوير الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وعاملاً حاسماً في تحقيق التوافق بين الأهداف قصيرة المدى والتوجّهات بعيدة المدى. كما يُضيفان أنها تُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، ورفع مستوى المرونة الاستراتيجية، وتمكين الإدارة العليا من ترجمة الرؤى الاستراتيجية إلى ممارسات تنفيذية فاعلة.

ومن جهة أخرى، يُؤكّد الجرايدة (2021) أن أهمية الحوكمة المؤسسية تنبع من قدرتها على إرساء منظومة من القيم والمبادئ التي تُعزّز ثقافة النزاهة والمساءلة داخل المنظمة، وأنها تُمثّل إطاراً مرجعياً يُحدّد الأدوار والمسؤوليات ويمنع تداخل الصلاحيات. كما يُشير إلى أن الحوكمة تُسهم في بناء قدرات المنظمة على مواجهة المخاطر التشغيلية، وتُوفّر آليات للإنذار المبكر تكشف عن مواطن الخلل قبل تفاقمها.

ويُضيف الديك وأبو حمور (2021) بُعداً تنموياً للأهمية حين يُؤكّدان أن الحوكمة المؤسسية تُسهم في تطوير الموارد البشرية وبناء القدرات الإدارية والقيادية داخل المنظمة، إذ تُوفّر بيئة تنظيمية محفّزة تستقطب الكفاءات وتحفظ بها، وتُرسّخ ممارسات إدارية رشيدة تُسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي. ويرى البالي والعظامات (2023) أن الأهمية تتعدّى الإطار التنظيمي الداخلي لتشمل البعد المجتمعي والبيئي، إذ تُسهم الحوكمة في تحقيق الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يجعلها استجابة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتطلعات المجتمع نحو ممارسات أعمال مسؤولة.

ومن منظور دولي، يرى (Alsuhaibani et al. 2024) أن أهمية الحوكمة المؤسسية في السياق السعودي تكتسب طابعاً خاصاً في ظل التحوّلات الاقتصادية التي تشهدها المملكة، إذ تُسهم في تعزيز جاذبية بيئة الاستثمار وتُدعّم ثقة المستثمرين المحليين والدوليين، فضلاً عن دورها في تمكين الشركات

الصناعية من تحقيق أداء متميز يتسق مع متطلبات رؤية 2030. ويُعمّق (Boshnak et al. (2023 هذا الطرح بالإشارة إلى أن أهمية الحوكمة تتضاعف في أوقات الأزمات، إذ كشفت تجربة جائحة كوفيد-19 عن الدور الحاسم لآليات الحوكمة في تعزيز مرونة الشركات وقدرتها على التكيف مع الصدمات الخارجية، مما يجعل الحوكمة عنصرًا جوهريًا في بناء المنعة المؤسسية.

كما يُضيف (Adel and Anis (2024 بُعدًا هيكليًا للأهمية يتعلّق بتركيبة لجان المراجعة وأنماط الملكية، إذ يُؤكّدان أن أهمية الحوكمة تتجلّى في قدرتها على ضبط ديناميكيات الملكية العائلية وتأثيراتها على القرارات المالية، مما يُكسبها أهمية مضاعفة في الاقتصادات الناشئة التي تتسم بتركز الملكية. ويُعزّز (Houcine et al. (2022 هذه الرؤية بالربط بين الحوكمة وجودة التقارير المالية وكفاءة الاستثمار، مُؤكّدين أن أهمية الحوكمة تتبع من دورها التكاملي مع المعايير المحاسبية الدولية في تحسين بيئة الإفصاح وتوجيه القرارات الاستثمارية.

ويرى الباحث أن أهمية الحوكمة المؤسسية في سياق الشركات المساهمة السعودية تتجاوز كونها مطلبًا تنظيميًا تفرضه هيئة السوق المالية، لتُصبح ركيزة استراتيجية تُحدّد قدرة هذه الشركات على المنافسة في ظل اقتصاد متحوّل ومتنوّع، وأداة جوهريّة لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات موثوقة، وضمان استقلالية صنّاع القرار، وترسيخ ثقافة المساءلة.

4.1.2 أهداف الحوكمة المؤسسية

تتعدّد الأهداف التي تسعى الحوكمة المؤسسية إلى تحقيقها، وتتشعّب لتشمل مستويات متعدّدة من البناء التنظيمي والبيئة الاقتصادية الكلية، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متباينة تعكس تنوّع المداخل النظرية للموضوع. ويُمكن استعراض أبرز هذه الآراء على النحو الآتي:

يُحدّد قمان وطحاح (2021) أهداف الحوكمة المؤسسية في ثلاثة مستويات متكاملة: أولها، الحدّ من الممارسات المحاسبية الانتهازية، وضمان نزاهة التقارير المالية، وحماية المنظمة من الانحرافات التي قد تنتج عن ضعف الرقابة الداخلية؛ ثانيها، تعزيز جودة المعلومات المالية المُفصح عنها بما يُحقّق العدالة في توزيع المعلومات بين الأطراف ذات المصلحة؛ ثالثها، بناء بيئة عمل تتسم بالنزاهة والشفافية تُسهم في الحدّ من ظاهرة عدم تماثل المعلومات.

ويُضيف الزهراني والمستادي (2024) أبعادًا أخرى لأهداف الحوكمة المؤسسية تتمحور حول: تحقيق التميز الإداري من خلال إرساء معايير الأداء وتطوير ممارسات الإدارة، وتلبية متطلبات الاعتماد المؤسسي بما يُعزّز مكانة المنظمة وسمعتها، وبناء منظومة إدارية متكاملة تتسم بالكفاءة والفاعلية، وترسيخ قيم الجودة والتحسين المستمر في جميع الممارسات التنظيمية.

ومن منظور تنموي، يرى الديك وأبو حمور (2021) أن أهداف الحوكمة المؤسسية تتجاوز الجانب الرقابي لتشمل: تطوير الموارد البشرية وبناء القدرات القيادية، وتفعيل دور الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، وتعزيز ثقافة المسؤولية والالتزام لدى العاملين، وإيجاد مناخ تنظيمي محفّز على الإبداع والابتكار. ويلاحظ أن هذه الأهداف تتسم بطابع تنموي ينظر إلى الحوكمة بوصفها أداة لبناء القدرات لا مجرد آلية للضبط والرقابة.

ويُحدّد البالي والعظامات (2023) جملة من الأهداف الاستراتيجية للحوكمة المؤسسية، تشمل: تحقيق الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وضمان قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصالح المختلفين، وترسيخ ممارسات الإدارة المسؤولة بيئيًا واجتماعيًا.

ويُحدّد إسماعيل والمحاسنة (2025) أهداف الحوكمة المؤسسية من منظور استراتيجي يتضمّن: تحقيق التكامل بين السياسات والممارسات الإدارية، وتوجيه الموارد التنظيمية نحو الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز قدرة المنظمة على ترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، وضمان التوافق بين الأهداف التشغيلية والتوجهات بعيدة المدى، وبناء منظومة قياس متكاملة للأداء الاستراتيجي.

ومن منظور دولي معاصر، يرى Al Marzouqi et al. (2021) أن أهداف الحوكمة المؤسسية في السياق الخليجي تتمحور حول: تعزيز الأداء الاستراتيجي للقطاعات الاقتصادية الناشئة، وتمكين القطاعات الواعدة كقطاع السياحة من تحقيق إسهامها في التنوع الاقتصادي، وبناء بيئة استثمارية جاذبة للاستثمارات الأجنبية، وتطوير المنظومة التشريعية والتنظيمية بما يتسق مع الممارسات الدولية. ويُعزّز Ullah et al. (2023) هذه الأهداف بإضافة بُعد متعلّق بتفعيل اجتماعات مجلس الإدارة وضبط أدوار الرؤساء التنفيذيين بما يُحقّق التوازن في صنع القرار.

ومن المهم الإشارة إلى أن لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية (2017) قد حدّدت جملة من الأهداف الجوهرية تتمثّل في: إرساء مبادئ الإدارة الرشيدة وتطبيق أفضل الممارسات، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتعزيز دور مجلس الإدارة ولجانه ورفع كفاءته، وتنظيم العلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، وتعزيز الإفصاح والشفافية. وقد جاءت هذه الأهداف لتشكّل إطاراً مرجعياً يلزم الشركات المساهمة السعودية بتبنيّه في ممارساتها.

ويرى الباحث أن أهداف الحوكمة المؤسسية تتقاطع في غاية واحدة كبرى، هي بناء منظومة مؤسسية رشيدة تكفل اتخاذ قرارات إدارية مدروسة، وتحمي حقوق الأطراف ذات المصلحة، وتُحقّق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاستراتيجية للمنظمة، بما يُسهم في استدامتها وتنافسيتها على المدى البعيد.

5.1.2 أبعاد الحوكمة المؤسسية

تم تحديد أبعاد الحوكمة المؤسسية في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحه الألمعي (2022) في دراسته حول أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية، وما أكّده Boshnak et al. (2023). أوضحت آليات الحوكمة المؤسسية وأثرها على أداء الشركات في المملكة العربية السعودية، وما أوردته لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية (2017). وقد تمّ الاستقرار على خمسة أبعاد رئيسية تُمثّل المرتكزات الجوهرية للحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة، وهي: الشفافية والإفصاح، استقلالية مجلس الإدارة، فعالية لجان المراجعة، حماية حقوق المساهمين، المساءلة والرقابة. وفيما يأتي عرض مفصّل لهذه الأبعاد.

البُعد الأول: الشفافية والإفصاح

تُمثّل الشفافية والإفصاح ركيزة محورية في منظومة الحوكمة المؤسسية، إذ تُعدّ المدخل الأساسي لمعالجة مشكلة عدم تماثل المعلومات بين الإدارة وأصحاب المصالح، وأداة لإعادة بناء الثقة في بيئة الأعمال. وتتطوّر الشفافية على إتاحة المعلومات المتعلقة بأداء الشركة ومركزها المالي وممارساتها الإدارية والتشغيلية لجميع الأطراف ذات العلاقة، في حين يُعنى الإفصاح بالكشف عن هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالكيفية التي تُمكن المستفيدين من فهمها واستخدامها. ويُشير (Adel and Anis 2024) إلى أن الشفافية والإفصاح في الشركات السعودية تكتسب أهمية خاصة في ظل تركّز الملكية العائلية، إذ يُسهم

الإفصاح في تقليص الفجوة المعلوماتية بين الملاك المسيطرين وصغار المساهمين. وعلى صعيد متصل، يؤكد (Houcine et al. (2022 أن الشفافية والإفصاح تتكامل مع المعايير المحاسبية الدولية لتوفير معلومات مالية ذات جودة عالية تُعزّز كفاءة القرارات الاستثمارية. كما تُولي لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية (2017) أهمية بالغة لهذا البُعد، إذ تُلزم الشركات المساهمة بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية والممارسات الحوكمية والمكافآت وهيكل الملكية. ويتجلى أثر الشفافية والإفصاح على كفاءة اتخاذ القرار في أنها تُوفّر المدخلات المعلوماتية الموثوقة التي يُبنى عليها القرار الإداري، وتُعزّز قدرة صنّاع القرار على تقييم البدائل المتاحة بدقة وموضوعية.

البُعد الثاني: استقلالية مجلس الإدارة

تُمثّل استقلالية مجلس الإدارة بُعدًا جوهريًا في منظومة الحوكمة المؤسسية، إذ تُشير إلى قدرة المجلس على ممارسة مهامه الرقابية والإشرافية بحياد وموضوعية، بعيدًا عن التأثيرات الناتجة عن العلاقات الشخصية أو المصالح الخاصة للإدارة التنفيذية أو كبار المساهمين. ويتطلّب تحقيق هذه الاستقلالية وجود نسبة كافية من الأعضاء المستقلين الذين لا تربطهم بالشركة علاقات مالية أو إدارية أو عائلية تؤثر في حيادهم، فضلًا عن الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. ويؤكد (Ullah et al. (2023 أن استقلالية المجلس وتفعيل اجتماعاته يُمثّلان مرتكزين أساسيين لتحقيق التوازن في صنع القرار، خاصة في الحالات التي يجمع فيها المؤسس بين منصبَي رئيس المجلس والرئيس التنفيذي. ويُلاحظ أن استقلالية المجلس تُمكنه من ممارسة دوره الاستراتيجي في توجيه الإدارة التنفيذية ومراقبة أدائها وتقييم القرارات الجوهرية بحياد. ويرى (Alkaraan et al. (2023 أن استقلالية المجلس تكتسب أهمية مضاعفة في القرارات الاستثمارية الاستراتيجية، إذ تُسهم في توجيه المنظمة نحو ممارسات مستدامة تتسق مع توجّهات الاقتصاد الدائري والتحول الرقمي. ومن منظور تكاملي، تُسهم استقلالية المجلس في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار من خلال إتاحة الفرصة لتقييم البدائل بمنطق موضوعي، وضمان عدم انحياز القرارات لمصالح فئة بعينها، وترسيخ ثقافة الحوار والنقاش البناء داخل المجلس.

البُعد الثالث: فعالية لجان المراجعة

تُمثّل لجان المراجعة الذراع التنفيذية لمجلس الإدارة في ممارسة دوره الرقابي، إذ تتولّى الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية والخارجية، ومتابعة سلامة التقارير المالية، وضمان كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. وتقاس فعالية هذه اللجان بعدة معايير أبرزها: تركيبتها وعدد أعضائها، ومستوى تأهيلهم

في المجالات المحاسبية والمالية، ومدى استقلاليتهم، وتواتر اجتماعاتهم، ونطاق صلاحياتهم. ويرى Adel and Anis (2024) أن تركيبة لجان المراجعة تُمثّل محورًا حاسمًا في فعاليتها، خاصة من حيث التوازن بين الأعضاء المستقلين والأعضاء التنفيذيين، ومستوى التخصص المالي والمحاسبي للأعضاء. ويُعزّز Boshnak et al. (2023) هذا الطرح بالإشارة إلى أن آليات لجان المراجعة تكتسب أهمية خاصة في أوقات الأزمات، إذ تُسهم في تعزيز مرونة الشركات ومنعتها في مواجهة الصدمات الخارجية. ويُسهم وجود لجان مراجعة فاعلة في رفع كفاءة اتخاذ القرار من خلال ضمان جودة المدخلات المعلوماتية، والكشف المبكر عن المخاطر، وتقييم البدائل الاستثمارية بمنظور رقابي متخصص.

البُعد الرابع: حماية حقوق المساهمين

تُمثّل حماية حقوق المساهمين أحد أهم مرتكزات الحوكمة المؤسسية، إذ تُعنى بضمان ممارسة المساهمين لحقوقهم الأساسية المتعلقة بالملكية والتصويت والحصول على المعلومات والمشاركة في القرارات الجوهرية للشركة. وتتضمن هذه الحقوق: الحق في الحصول على نصيب من الأرباح، والحق في حضور الجمعيات العامة والتصويت فيها، والحق في الاطلاع على المعلومات الجوهرية للشركة، والحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحق في المشاركة في القرارات التي تُؤثّر في هيكل الشركة. وتُولي لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية (2017) أهمية بالغة لهذا البُعد، إذ تُحدّد آليات تفصيلية لضمان ممارسة المساهمين لحقوقهم. ويرى Post and Byron (2023) أن حماية حقوق المساهمين تتعدّى الإطار التقليدي لتشمل تنويع تركيبة مجلس الإدارة، إذ يُسهم وجود المرأة في المجالس في تعزيز جودة القرارات وتمثيل مصالح فئات أوسع من المساهمين. وعلى صعيد آخر، يُؤكّد نظام الشركات الجديد الصادر عن وزارة التجارة السعودية (2022) على ضرورة توفير الحماية القانونية لحقوق الأقلية من المساهمين وضمان عدم الإضرار بمصالحهم من قِبَل المساهمين المسيطرين. ويتجلّى أثر هذا البُعد على كفاءة اتخاذ القرار في أنه يضمن مشاركة قاعدة أوسع من أصحاب المصالح في صنع القرار، ويُعزّز شرعية القرارات المتخذة، ويُحقّق التوازن بين المصالح المختلفة.

البُعد الخامس: المساءلة والرقابة

تُمثّل المساءلة والرقابة المرتكز الذي تستند إليه منظومة الحوكمة المؤسسية في ضبط الممارسات وتقييم الأداء، إذ تُعنى بإرساء آليات تُحدّد مسؤوليات كل طرف داخل المنظمة وتربط الأداء بالمحاسبة والمكافأة أو المحاسبة والمساءلة عن الأخطاء. وتشمل المساءلة مستويات متعدّدة: مساءلة الإدارة التنفيذية

أمام مجلس الإدارة، ومساءلة المجلس أمام المساهمين، ومساءلة الشركة أمام الجهات الرقابية والمجتمع. ويُعالج (2024) Angwaomaodoko المساءلة بوصفها مرتكزًا لربط هياكل الحوكمة بالمنتجات الاقتصادية، إذ تُسهم آليات المساءلة في ضمان توجيه القرارات نحو تحقيق الأهداف وتجنب الانحرافات. ومن منظور تشريعي، يُؤكد نظام الشركات الجديد الصادر عن وزارة التجارة السعودية (2022) على ضرورة وجود منظومة متكاملة للمساءلة تشمل المسؤوليات القانونية والإدارية والمالية لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وعلى صعيد متصل، يُسهم التقرير السنوي لحوكمة الشركات المدرجة الصادر عن هيئة السوق المالية السعودية (2023) في تفعيل آليات المساءلة من خلال رصد التزام الشركات بمعايير الحوكمة وتقييم ممارساتها. ويرى (2021) Al Marzouqi et al. أن المساءلة والرقابة تكتسبان أهمية خاصة في القطاعات الناشئة، إذ تُسهمان في توجيه استراتيجيات هذه القطاعات وضمان تحقيق إسهامها في التنمية الاقتصادية. ويتجلى أثر هذا البُعد على كفاءة اتخاذ القرار في أنه يُرسخ ثقافة المسؤولية لدى صنّاع القرار، ويُحفّزهم على دراسة القرارات بدقة ومسؤولية، ويُحقّق التغذية الراجعة التي تُمكن من تحسين القرارات اللاحقة.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق الحوكمة المؤسسية

يتطلّب تطبيق الحوكمة المؤسسية تبني مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تُترجم المبادئ والمعايير إلى ممارسات تنفيذية فاعلة. وتنطلق الاستراتيجية الأولى من بناء الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يُحدّد قواعد الحوكمة ويلزم الشركات بتطبيقها، وقد تجلّى ذلك في السياق السعودي من خلال إصدار لائحة حوكمة الشركات ونظام الشركات الجديد، اللذين شكّلا مرجعية تشريعية شاملة تُرسخ الممارسات الحوكمية في الشركات المساهمة.

وتتمحور الاستراتيجية الثانية حول إعادة هندسة الهياكل التنظيمية بما يتسق مع متطلبات الحوكمة، وذلك من خلال إعادة تشكيل مجالس الإدارة لضمان استقلاليتها، وإنشاء اللجان المتخصصة كلجنة المراجعة ولجنة المكافآت والترشّحات، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح. ويرى (2024) Alsuhaibani et al. أن هياكل الحوكمة تُمثّل المرتكز الذي يُحدّد فاعلية تطبيق مبادئها، إذ يتوقّف نجاح الحوكمة على مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية لخصوصية الشركات وطبيعة قطاعاتها.

وتُعنى الاستراتيجية الثالثة ببناء منظومة الإفصاح والشفافية، من خلال تطوير سياسات الإفصاح، وتحديد المعلومات الواجب الإفصاح عنها، وقنوات الإفصاح، وتوقيتاته. وتتكامل مع هذه الاستراتيجية

الرابعة المتعلقة بتفعيل آليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ، بحيث تُصبح هذه الآليات ذراعاً تنفيذية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

أما الاستراتيجية الخامسة فتتمحور حول بناء ثقافة الحوكمة داخل المنظمة، عبر التدريب والتوعية وترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمساءلة في الممارسات اليومية. ويُؤكّد إسماعيل والمحاسنة (2025) أن نجاح الحوكمة يتوقف على مدى تكاملها مع التوجّه الاستراتيجي للمنظمة، إذ ينبغي أن تكون الحوكمة جزءاً من الاستراتيجية لا إضافة عليها.

وتُكمّل الاستراتيجية السادسة هذه المنظومة بتفعيل دور الجهات الرقابية والإشرافية، إذ يُسهم التقرير السنوي لحوكمة الشركات المدرجة الصادر عن هيئة السوق المالية السعودية (2023) في رصد التزام الشركات وتقييم ممارساتها وتحديد مواطن القصور التي تستدعي التطوير. ويرى الباحث أن نجاح تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة السعودية يتطلب التكامل بين هذه الاستراتيجيات، فضلاً عن المتابعة المستمرة وتطوير الممارسات بما يتسق مع التحوّلات في بيئة الأعمال ومتطلبات رؤية المملكة 2030.

المبحث الثاني: كفاءة اتخاذ القرار

1.2.2 تمهيد

يحتل اتخاذ القرار مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يُنظر إليه بوصفه جوهر العملية الإدارية والمحدد الرئيسي لمسار المنظمة ونتائج أعمالها. ولم تعد القرارات الإدارية مجرد اختيارات روتينية بين بدائل متاحة، بل أصبحت عمليات مركبة تتداخل فيها أبعاد معرفية وسلوكية وتنظيمية، وتستلزم قدرًا عاليًا من الكفاءة المهنية والوعي الاستراتيجي. وفي ظل بيئة الأعمال المتسمة بالتعقيد وعدم اليقين والتغير المتسارع، باتت كفاءة اتخاذ القرار محورًا حاسمًا في تحديد قدرة الشركات على مواجهة التحديات، واغتنام الفرص، والحفاظ على ميزتها التنافسية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويُلاحظ أن كفاءة اتخاذ القرار لا تُختزل في النتائج التي يُحقّقها القرار، بل تمتد لتشمل العملية ذاتها من حيث جودة المدخلات وحُسن المعالجة وملاءمة المخرجات للمواقف التي تتطلبها. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم كفاءة اتخاذ القرار وأهميتها وأبعادها، مع الإشارة إلى استراتيجيات تعزيزها في الشركات المساهمة السعودية.

2.2.2 مفهوم كفاءة اتخاذ القرار

تتوّعت التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم كفاءة اتخاذ القرار، وعكست هذه التعريفات تعدّد المداخل التي تناولت هذا المفهوم، إذ يتقاطع في معالجته حقول إدارة الأعمال وعلم النفس الإداري ونظم المعلومات. ويُقدّم المشوط (2023) معالجة شاملة للمفهوم إذ يُعرّف فاعلية اتخاذ القرار الإداري بأنها قدرة المتخذ على الوصول إلى القرار المناسب في الوقت المناسب، بالاستناد إلى معلومات دقيقة وموثوقة، وبما يُحقّق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة. ويتميّز هذا التعريف بربطه بين البعد الإجرائي للقرار (الوقت والتكلفة) والبعد المخرجاتي (تحقيق الأهداف).

وفي مقاربة مختلفة، يتناول أبو حمور (2022) المفهوم من زاوية تربط بين جودة المعلومات وفاعلية القرار، إذ يُعرّف فاعلية اتخاذ القرار بوصفها محصلة للممارسات والإجراءات التي تُمكن متخذ القرار من تحويل المعلومات المتاحة إلى قرارات رشيدة تتسق مع المتطلبات التنظيمية وتُعالج المشكلات بكفاءة. ويُعمّق السائح (2025) هذا الطرح بمعالجة دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري، إذ يُعرّف اتخاذ

القرار بوصفه عملية معرفية - تنظيمية تتطلب تكاملاً بين المدخلات المعلوماتية والقدرات التحليلية للمُتخذ والبيئة التنظيمية المحيطة.

ومن منظور سلوكي، يُعرّف عبدالحميد (2023) فاعلية اتخاذ القرار بوصفها قدرة الفرد على معالجة المواقف القرارية بكفاءة، عبر استدعاء موارده النفسية والمعرفية، وتوظيفها في تقييم البدائل واختيار الأنسب منها. وفي السياق ذاته، تتناول عبدالله (2023) المفهوم من زاوية المهارات إذ تُعرّف مهارات اتخاذ القرار بوصفها قدرات مكتسبة تُمكن الفرد من تحليل المواقف وتحديد البدائل وتقييمها واختيار الأنسب منها بما يتسق مع الأهداف المنشودة.

ويُقدّم يونس (2024) معالجة معرفية للمفهوم تربط بين كفاءة اتخاذ القرار والقدرة على تجاوز التحيزات المعرفية ومعالجة المعلومات الاجتماعية بفاعلية، مُؤكّداً أن كفاءة القرار تتمظهر في القدرة على إدراك المعلومات وتحليلها وتوظيفها بمعزل عن الانحيازات الذاتية. وفي امتداد لذلك، تُقدّم الجداوي (2023) معالجة تربط بين كفاءة اتخاذ القرار والسرد القصصي للبيانات، إذ تنظر إلى كفاءة القرار بوصفها قدرة المنظمة على تحويل البيانات إلى رؤى استراتيجية تُوجّه ممارساتها وتُحسن من نوعية قراراتها.

ومن منظور القدرات النفسية، يتناول الجلال والمزيني (2021) المفهوم بربطه بالكفاءة الذاتية والمثابرة، إذ يُعرّفان القدرة على اتخاذ القرار بوصفها سمة مركّبة تجمع بين الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والمرونة في التعامل مع المواقف القرارية. ويكمل حبشي وآخرون (2024) هذا الطرح بإضافة بُعد الذكاء الانفعالي بوصفه عاملاً مُنبئاً بالقدرة على اتخاذ القرار، إذ يُسهم الوعي بالانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين في إثراء العملية القرارية وتعزيز كفاءتها.

ومن منظور قيادي، يُعالج نور الدين ومعمري (2025) المفهوم من زاوية الأنماط القيادية، إذ يُؤكّدان أن كفاءة اتخاذ القرار تتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة، وأن القرار الكفء هو ذلك الذي ينسجم مع الفلسفة القيادية ويُحقّق التوازن بين متطلبات الموقف وإمكانات المنظمة. ومن منظور آخر، يُعالج المحيا (2024) المفهوم بربطه بكفاءة القرارات الاستثمارية، إذ يُعرّف كفاءة القرار بوصفها قدرة الشركة على توجيه مواردها نحو الاستثمارات الأكثر جدوى وأقل مخاطرة.

ومن المنظور الدولي، يُقدّم Saleh et al. (2023) معالجة معاصرة للمفهوم تربط بين تبادل المعلومات وجودة القرار، إذ يُعرّفون جودة اتخاذ القرار بوصفها محصلة لتدفّق المعلومات بين المستويات

التنظيمية المختلفة، ومدى توفر القنوات التي تُمكن من مشاركة المعلومات بفاعلية. ويُضيف Nguyen (2024) بُعْدًا تقنيًا للمفهوم عبر معالجة العلاقة بين أدوات التحليل البياني واتخاذ القرار التنظيمي، إذ يُؤكّد أن كفاءة القرار في البيئة المعاصرة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة المنظمة على توظيف أدوات التحليل البصري ولوحات المعلومات في تقديم البيانات بصورة تُسهّل المعالجة الذهنية وتدعم القرار.

ويُلاحظ من العرض السابق أن التعريفات تنتظم ضمن ثلاثة مداخل: المدخل الأول يُركّز على البعد المعلوماتي - التحليلي، ويرى أن كفاءة القرار محصلة لجودة المعلومات وقدرات التحليل؛ والمدخل الثاني يتبنّى البعد المعرفي - السلوكي، ويربط كفاءة القرار بالقدرات النفسية والمعرفية للمُتخذ؛ والمدخل الثالث يتبنّى البعد التنظيمي - الاستراتيجي، ويرى أن كفاءة القرار محصلة للمنظومة التنظيمية المتكاملة.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن كفاءة اتخاذ القرار يُمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: «قدرة الشركات المساهمة السعودية على إنتاج قرارات إدارية رشيدة تستند إلى معلومات دقيقة وموثوقة، وتُعالج المشكلات والمواقف بكفاءة وسرعة مناسبة، وتُحقّق التوازن بين الموارد المستهلكة والنتائج المحقّقة، وتتسق مع الأهداف الاستراتيجية للشركة ومصالح أصحاب المصالح، عبر منظومة تنظيمية تكفل جودة المدخلات وحسن المعالجة وملاءمة المخرجات.»

3.2.2 أهمية كفاءة اتخاذ القرار

تكتسب كفاءة اتخاذ القرار أهمية بالغة في الفكر الإداري المعاصر، إذ تُمثّل العامل الحاسم في تحديد مسار المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، فضلًا عن دورها المحوري في ترشيد استخدام الموارد وتعزيز القدرة التنافسية. ولم تعد هذه الأهمية مقتصرة على المستوى التشغيلي، بل امتدّت لتشمل المستويات الاستراتيجية حيث تُحدّد القرارات مصير المنظمة على المدى البعيد. وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالتعقيد والتغيّر المتسارع، باتت كفاءة اتخاذ القرار رهانًا استراتيجيًا تُراهن عليه المنظمات الراغبة في الصمود والازدهار.

ويُشير المشووط (2023) إلى أن أهمية كفاءة اتخاذ القرار تتجلى في عدة محاور تتكامل في منظومة واحدة: أولاً، إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيه الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية؛ ثانياً، دورها في ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية بما يُحقّق الكفاءة الاقتصادية؛ ثالثاً، قدرتها

على مواجهة المشكلات وحلّها قبل تفاقمها وتحوّلها إلى أزمات؛ رابعاً، إسهامها في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الرشد والموضوعية والتحليل المنهجي.

ويرى السائح (2025) أن أهمية كفاءة اتخاذ القرار تتمظهر في أبعاد متعدّدة، أبرزها: قدرتها على تحويل المعلومات إلى رؤية عملية تُوجّه الممارسات التنظيمية، ودورها في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وإسهامها في رفع مستوى الاستجابة للفرص والتحديات، فضلاً عن أثرها في تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح من خلال تقديم قرارات شفافة وموضوعية.

ومن جهة أخرى، تُؤكّد شعيبية (2023) أن أهمية كفاءة اتخاذ القرار لا تُختزل في الجانب التشغيلي بل تمتد لتشمل البعد الاستراتيجي، إذ تُسهم القرارات الكفؤة في صياغة رؤية المنظمة وتحديد توجّهاتها على المدى البعيد، وفي بناء قدراتها الديناميكية التي تُمكنها من مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة. كما تُسهم القرارات الكفؤة في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وبناء مناخ عمل يتسم بالوضوح والاستقرار.

ويُضيف عبدالحميد (2023) بُعداً سلوكياً لأهمية كفاءة اتخاذ القرار حين يُؤكّد أنها تُمثّل أحد المؤشرات الحاسمة لقدرة القيادات الإدارية على إدارة المنظمة بفاعلية، وأن القرارات الكفؤة تنعكس على بناء رأس المال النفسي للقيادات وتعزيز شعورها بالكفاءة والثقة. وعلى صعيد متّصل، يُحدّد يونس (2024) جوانب أخرى لهذه الأهمية تتمحور حول: تقليص الفجوة بين الرؤى الاستراتيجية والممارسة الفعلية، وتعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع البيانات الاجتماعية والمعلومات الواردة من البيئة، والحدّ من أثر التحيزات المعرفية في الممارسات الإدارية.

ومن منظور دولي، يرى Saleh et al. (2023) أن أهمية كفاءة اتخاذ القرار في بيئة الأعمال المعاصرة تتعدّى الإطار التنظيمي الداخلي لتشمل العلاقات بين الشركات وأصحاب المصالح، إذ يُسهم تبادل المعلومات وتعزيز جودة القرارات في بناء الثقة وتعزيز الشراكات الاستراتيجية. ويُؤكّد Nguyen (2024) أن أهمية كفاءة القرار في البيئة الرقمية تكتسب طابعاً مضاعفاً، إذ تُسهم الأدوات التحليلية الحديثة في تقديم البيانات بصورة تدعم القرار، مما يجعل كفاءة القرار محوراً حاسماً في عصر الاقتصاد الرقمي.

ويُضيف (Post and Byron 2023) بُعدًا تنوعيًا للأهمية حين يُؤكّدان أن كفاءة القرار ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتنوع تركيبة مجالس الإدارة، وأن تنوع الخلفيات والخبرات يُسهم في إثراء العملية القرارية وتعزيز جودتها. ومن منظور تشغيلي، يرى نور الدين ومعمري (2025) أن أهمية كفاءة اتخاذ القرار تتجلى في القطاعات الحيوية كقطاع الملاحة الجوية، حيث تتحوّل القرارات إلى عوامل حاسمة في ضمان السلامة وكفاءة العمليات.

ويرى الباحث أن أهمية كفاءة اتخاذ القرار في سياق الشركات المساهمة السعودية تتضاعف في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة، إذ تُمثّل القرارات الكفؤة الأداة التي تُترجم بها هذه الشركات رؤية المملكة 2030 إلى ممارسات وإنجازات ملموسة، وتُسهم في تعزيز إسهامها في تنوع الاقتصاد الوطني وبناء بيئة استثمارية جاذبة وتنافسية.

4.2.2 أهداف كفاءة اتخاذ القرار

تتعدّد الأهداف التي تسعى الإدارة من خلالها إلى تحقيق كفاءة اتخاذ القرار، وتتنوّع هذه الأهداف بحسب المداخل النظرية التي تتبنّاها كل دراسة. ويُمكن استعراض أبرز الآراء على النحو الآتي:

يُحدّد المشوط (2023) جملة من الأهداف الرئيسية لكفاءة اتخاذ القرار، تتمثّل في: تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل تكلفة وأعلى مستوى من الجودة، وضمان الاستجابة الفعّالة للمواقف الإدارية المتغيرة، وترشيد توظيف الموارد التنظيمية، وبناء ذاكرة تنظيمية من القرارات الناجحة تُسهم في تطوير الممارسات اللاحقة، وتعزيز شرعية القرارات أمام أصحاب المصالح.

ويُضيف السائح (2025) أهدافًا أخرى لكفاءة اتخاذ القرار، تتمحور حول: تحسين جودة المخرجات الإدارية وزيادة قيمتها للمنظمة، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية من خلال توجيهها بقرارات مدروسة، وتعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتعامل معها، وبناء منظومة معلوماتية متكاملة تخدم العملية القرارية.

ومن منظور تطبيقي، تُحدّد شعيبية (2023) أهدافًا تتعلّق بكفاءة وفاعلية اتخاذ القرار، تشمل: الاستفادة القصوى من جودة المعلومات المتاحة في صنع القرار، وتعزيز قدرة المنظمة على معالجة المشكلات بمنهجية علمية، وبناء جسور التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وضمان تكامل القرارات على مستوى المنظمة ككل.

وفي معالجة معرفية - سلوكية، يُحدّد عبدالحميد (2023) أهدافاً لكفاءة اتخاذ القرار تتمحور حول: تنمية القدرات المعرفية للقيادات الإدارية في تحليل المواقف، وبناء رأس المال النفسي الذي يُمكن من المواجهة الفاعلة للمواقف القرارية، وتعزيز قدرة المتخذ على التعامل مع الضغوط والمواقف غير المتوقعة، وتطوير المهارات التي تُمكن من اتخاذ قرارات تحت الضغط.

ويرى الجلال والمزيني (2021) أن أهداف كفاءة اتخاذ القرار تشمل: بناء الكفاءة الذاتية لدى المتخذ بوصفها مرتكزاً للثقة في القرار، وتعزيز المثابرة في متابعة تنفيذ القرار وتقييم نتائجه، وتطوير قدرة الفرد على التعامل مع الخيارات المتعددة والمواقف المعقدة، وبناء منظومة قيمية تُوجّه القرار بمعايير أخلاقية ومهنية.

وتُحدّد عبدالله (2023) أهدافاً لمهارات اتخاذ القرار تتعلّق بـ: تطوير القدرة على تحليل المواقف وتشخيصها بدقة، وبناء مهارات تحديد البدائل والمفاضلة بينها بمنطق موضوعي، وتعزيز قدرة المتخذ على تقدير العواقب المحتملة لكل بديل، وإكساب المتخذ القدرة على تحمّل مسؤولية القرار ونتائجه.

ومن منظور قيادي، يُحدّد نور الدين ومعمري (2025) أهدافاً تتعلّق بأثر الأنماط القيادية على القرار، تتمحور حول: تحقيق التناغم بين النمط القيادي وطبيعة القرار المطلوب اتخاذه، وبناء بيئة قيادية تُحفّز على المشاركة في صنع القرار، وتطوير القدرة على التحوّل بين الأنماط القيادية بحسب متطلبات الموقف.

ومن منظور دولي، يُحدّد Saleh et al. (2023) أهدافاً تتعلّق بجودة القرار، تشمل: تعزيز تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية لرفع جودة المدخلات، وبناء قنوات معلوماتية فاعلة، وتطوير ثقافة المشاركة في صنع القرار. ويُضيف (Nguyen and Nguyen 2024) أهدافاً تتعلّق بتوظيف الأدوات التحليلية، تتمحور حول: استثمار أدوات التحليل البصري في تيسير معالجة البيانات، وبناء قدرات تحليلية تخدم العملية القرارية، وتطوير لوحات المعلومات بما يدعم القرار في الوقت الفعلي.

ويرى الباحث أن أهداف كفاءة اتخاذ القرار في سياق الشركات المساهمة السعودية تتقاطع في غاية كبرى، هي بناء منظومة قرارية رشيدة تُترجم الموارد والقدرات التنظيمية إلى نتائج تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة وتُسهم في إسهامها في الاقتصاد الوطني، عبر تكامل المدخلات المعلوماتية والقدرات التحليلية والبيئة التنظيمية المحفّزة على الرشد.

5.2.2 أبعاد كفاءة اتخاذ القرار

تم تحديد أبعاد كفاءة اتخاذ القرار في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحه أبو حمور (2022) في معالجته لجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات، وما أكدّه المشوط (2023) في دراسته لفاعلية اتخاذ القرار الإداري، فضلاً عما أوردته شعيبية (2023) من معالجة لكفاءة وفاعلية اتخاذ القرار. وتتطوي كفاءة اتخاذ القرار على جملة من الأبعاد المتكاملة التي تُشكّل في مجموعها منظومة لقياس هذا المتغيّر، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد.

البُعد الأول: الرشد في عملية القرار

يُمثّل الرشد المرتكز المعرفي لكفاءة اتخاذ القرار، إذ يُشير إلى القدرة على تحليل المواقف بمنهجية علمية وتحديد الأهداف بوضوح وتقييم البدائل بموضوعية. ويتجلّى الرشد في الالتزام بخطوات منهجية متتابعة تشمل تشخيص المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها واختيار الأنسب منها. ويؤكد المشوط (2023) أن الرشد في القرار يستلزم تجاوز التحيزات الذاتية والاعتماد على المعلومات الموضوعية. ويضيف يونس (2024) أن الرشد يتطلب الوعي بالتحيزات المعرفية وآليات تجاوزها، وتطوير قدرات معالجة المعلومات الاجتماعية بفاعلية. ويسهم الرشد في تعزيز شرعية القرار وقابليته للتبرير أمام أصحاب المصالح، فضلاً عن إسهامه في رفع ثقة العاملين بالإدارة وقدرتها على إدارة الأمور بحكمة.

البُعد الثاني: جودة المدخلات المعلوماتية

تُمثّل جودة المعلومات حجر الزاوية في كفاءة القرار، إذ تتوقف نوعية المخرجات على نوعية المدخلات. ويُشير أبو حمور (2022) إلى أن جودة المعلومات تتطوي على عدة خصائص أبرزها الدقة والشمول والملاءمة والحدّثة والموثوقية. ويؤكد السائح (2025) أن المعلومات التي تستند إليها القرارات ينبغي أن تكون متاحة في الوقت المناسب وبالصورة الملائمة، وأن تخضع للتحقق من مصادرها وتُعالج بمنهجية تحليلية تُمكن من استخلاص الرؤى منها. ويضيف (Saleh et al. (2023) أن تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية يُمثّل آلية جوهرية لرفع جودة المدخلات، إذ يسهم في تكامل المعلومات وتجاوز التجزؤ الناجم عن العمل في صوامع منعزلة. ويتقاطع هذا مع ما يؤكّده (Nguyen and Nguyen (2024 بشأن أهمية توظيف أدوات التحليل البصري في عرض البيانات بصورة تُسهّل معالجتها واستخلاص الرؤى منها.

البُعد الثالث: السرعة في الاستجابة

تُمثّل السرعة بُعدًا حاسمًا في كفاءة القرار، إذ يفقد القرار جزءًا من قيمته إن جاء متأخرًا عن الوقت المناسب. وتتطوي السرعة على القدرة على تشخيص الموقف بسرعة وحشد المعلومات في الوقت المناسب واتخاذ القرار قبل فوات الفرصة أو تفاقم المشكلة. غير أن السرعة لا تعني التسرّع، بل تعني الموازنة بين متطلبات الوقت ومتطلبات الجودة. ويشير المشوط (2023) إلى أن القرار الكفء هو ذلك الذي يُتخذ في الوقت المناسب، أي الوقت الذي يكون فيه القرار قادرًا على إحداث الأثر المطلوب. ويُسهّم تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز هذا البُعد، إذ تُوفّر الهياكل والإجراءات الواضحة التي تُتيح اتخاذ القرارات في توقيتاتها الملائمة دون التضحية بجودتها.

البُعد الرابع: المرونة والقدرة على التكيف

تُمثّل المرونة قدرة المنظمة على تعديل قراراتها بما يتسق مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة بفاعلية. ويؤكد عبد الحميد (2023) أن المرونة ترتبط ارتباطًا وثيقًا برأس المال النفسي للقيادات، إذ تستلزم قدرًا من المرونة النفسية والقدرة على التعامل مع الضغوط والمستجدات. ويُضيف حبشي وآخرون (2024) أن الذكاء الانفعالي والفاعلية الذاتية يُمثّلان مُنبئين قويين بالقدرة على التكيف في المواقف القرارية، إذ يُسهمان في تمكين المتخذ من قراءة المواقف بفهم عميق والتكيف مع متطلباتها. وتنعكس المرونة على قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتعامل مع المتغيرات الطارئة، وهو ما اكتسب أهمية مضاعفة في أعقاب الأزمات الكبرى التي شهدتها بيئة الأعمال.

البُعد الخامس: الفاعلية في تحقيق الأهداف

تُمثّل الفاعلية البُعد المخرجاتي لكفاءة القرار، إذ تُقاس بمدى تحقيق القرار للأهداف التي اتُخذ من أجلها. وتتطوي الفاعلية على قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة، وتقييم الأثر الذي تركه القرار على المنظمة وأصحاب المصالح. ويؤكد المحيا (2024) أن الفاعلية في القرارات الاستثمارية تُقاس بقدرة هذه القرارات على توجيه موارد الشركة نحو الاستثمارات الأكثر جدوى. ويُضيف Alkaraan et al. (2023) أن فاعلية القرارات الاستثمارية في البيئة المعاصرة ترتبط بقدرتها على تحقيق التناغم بين الاعتبارات الاقتصادية ومتطلبات الاستدامة. وتُسهّم آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز هذا البُعد من خلال توفير المعايير التي تُقاس بها فاعلية القرارات.

البُعد السادس: الكفاءة في توظيف الموارد

تُمثّل الكفاءة قدرة القرار على تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد المستهلكة، أي تحقيق التوازن الأمثل بين المدخلات والمخرجات. وتتطوي الكفاءة على ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والوقتية، وتجنّب الهدر والإسراف. ويُؤكّد السائح (2025) أن القرار الكفء هو الذي يُحقّق الأهداف بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن، مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة. وتتقاطع الكفاءة مع الفاعلية في القرارات المثالية، إذ تُحقّق هذه القرارات الأهداف المرسومة بأقل قدر من الموارد.

البُعد السابع: الالتزام بالأبعاد الأخلاقية والمعيارية

تُمثّل الأبعاد الأخلاقية والمعيارية بُعدًا متجدّدًا في كفاءة القرار، إذ لم تعد القرارات تُقاس بنتائجها المادية فحسب، بل بمدى التزامها بالمعايير الأخلاقية والقيم التنظيمية. وتتطوي هذه الأبعاد على مراعاة مصالح أصحاب المصالح كافة، والالتزام بالأنظمة واللوائح، وتجنّب الإضرار بالأطراف الأخرى، وترسيخ مبادئ النزاهة والعدالة في الممارسات القرارية. وتتقاطع هذه الأبعاد مع مبادئ الحوكمة المؤسسية في تأكيد أن القرار الكفء هو ذلك الذي يجمع بين الجدوى الاقتصادية والمشروعية الأخلاقية.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز كفاءة اتخاذ القرار

يتطلّب تعزيز كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية تبني مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تتعامل مع المُحدّدات المعلوماتية والتنظيمية والمعرفية. وتنطلق الاستراتيجية الأولى من بناء منظومة معلوماتية متكاملة تُوفّر مدخلات عالية الجودة للعملية القرارية، وذلك من خلال تطوير نظم المعلومات الإدارية، وتعزيز قنوات تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية، وتوظيف الأدوات التحليلية الحديثة في معالجة البيانات.

وتتمحور الاستراتيجية الثانية حول بناء القدرات المعرفية والمهارية للقيادات الإدارية، عبر برامج التدريب وتطوير المهارات التحليلية والقدرة على إدارة المعلومات، وتنمية الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية. وتتكامل مع هذه الاستراتيجية الثالثة المتعلقة بتطوير الهياكل التنظيمية بما يدعم العملية القرارية، عبر تحديد صلاحيات اتخاذ القرار، وبناء آليات للمشاركة والاستشارة، وإنشاء وحدات متخصصة لدعم القرار.

وتُعنى الاستراتيجية الرابعة بإرساء ثقافة تنظيمية تُشجّع على الرشد والموضوعية، عبر ترسيخ قيم النزاهة والشفافية وتقدير القرار المدروس. وتتقاطع هذه الاستراتيجية مع منظومة الحوكمة المؤسسية التي تُشكّل البيئة المؤسسية الحاضنة للقرار الكفء.

أما الاستراتيجية الخامسة فتتعلق بتوظيف الأدوات التقنية والتحليلية في دعم القرار، من خلال نظم دعم القرار وأدوات الذكاء الاصطناعي ولوحات المعلومات. وتُكمل الاستراتيجية السادسة المنظومة بآليات التقييم والتغذية الراجعة التي تُمكن من تحسين القرارات اللاحقة من خلال التعلّم من القرارات السابقة.

ويرى الباحث أن نجاح هذه الاستراتيجيات في الشركات المساهمة السعودية يتوقّف على تكاملها مع منظومة الحوكمة المؤسسية بأبعادها الخمسة، إذ تُوفّر الحوكمة البيئة المؤسسية التي تكفل توفر مدخلات معلوماتية موثوقة عبر الشفافية والإفصاح، وتُتيح اتخاذ قرارات مستقلة عبر استقلالية المجلس، وتضمن جودة المخرجات عبر فعالية لجان المراجعة، وتُحقّق التوازن في المصالح عبر حماية حقوق المساهمين، وترسخ ثقافة المسؤولية عبر المساءلة والرقابة. وبذلك تتحوّل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار إلى علاقة عضوية تتكامل فيها مكونات المنظومتين لخدمة أهداف الشركات المساهمة وتعزيز إسهامها في الاقتصاد الوطني.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

ويتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهج العلمي المستخدم، ومجتمع الدراسة والعينة التي اختيرت منه، والأداة التي وظّفها الباحث في جمع البيانات الأولية، فضلاً عن الإجراءات التي اتُبعت للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وبيان مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية التي وُظفت في معالجة البيانات وتحليلها. وقد حرص الباحث على أن تتسق هذه الإجراءات مع طبيعة الدراسة التي تتناول أثر الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية، بما يكفل دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، وتحليلها لاستخلاص العلاقات بين متغيراتها واختبار فروضها. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة المتغيرات قيد الدراسة، إذ يُمكن من وصف واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية بأبعادها الخمسة (الشفافية والإفصاح، استقلالية مجلس الإدارة، فعالية لجان المراجعة، حماية حقوق المساهمين، المساءلة والرقابة) في الشركات المساهمة السعودية، وقياس مستوى كفاءة اتخاذ القرار فيها، وتحليل العلاقة بين المتغيرين واختبار الأثر بينهما.

وقد وظّف الباحث ضمن هذا المنهج الأسلوبين الكمي والاستنباطي؛ إذ استند الأسلوب الكمي إلى جمع البيانات الميدانية عبر الاستبانة ومعالجتها إحصائياً، في حين وُظف الأسلوب الاستنباطي في بناء الإطار النظري واشتقاق الفروض من الأدبيات السابقة. كما اعتمد الباحث على المصدرين الأساسيين للبيانات: المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية واللوائح والتقارير الرسمية ذات الصلة، والمصادر الأولية المتمثلة في البيانات الميدانية التي جُمعت عبر أداة الدراسة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، الذين يُمثّلون الفئة المعنية بتطبيق معايير الحوكمة المؤسسية ومتابعة أثرها على القرارات الإدارية. وتشمل هذه الفئة: أعضاء مجالس الإدارة، والرؤساء التنفيذيين ونوابهم، ومديري الإدارات المالية والمراجعة الداخلية والامتثال والحوكمة، ورؤساء الأقسام في هذه الإدارات.

عينة الدراسة

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وانتشاره الجغرافي في مختلف مناطق المملكة، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تتوزع العينة على القطاعات الاقتصادية الرئيسية في السوق المالية السعودية، بما يكفل تمثيل المجتمع تمثيلًا دقيقًا. وقد حُدّد حجم العينة بـ (384) مفردة وفقًا لمعادلة تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وزاد الباحث عليها (16) مفردة لمواجهة احتمالية وجود استبانات غير صالحة للتحليل، ليُصبح إجمالي الاستبانات الموزعة (400) استبانة.

وقد وُزعت الاستبانات على المستجيبين عبر القنوات الإلكترونية والمقابلات الميدانية، واستُرُجِع منها (372) استبانة، أي بنسبة استرداد بلغت (93%)، استُبعد منها (15) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لوجود نمط متكرّر في الإجابات يُشير إلى عدم جدّيتها، ليلبغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (357) استبانة، أي بنسبة (89.25%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تُعزّز من الثقة في النتائج المُستخلصة.

جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات على القطاعات وفقًا للقطاعات الاقتصادية

القطاع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	المستبعدة	الصالحة للتحليل	نسبة الصلاحية
القطاع المالي والمصرفي	80	76	3	73	91.25%
قطاع الطاقة والمواد الأساسية	65	61	3	58	89.23%

قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات	55	51	2	49	89.09%
قطاع السلع الاستهلاكية والتجزئة	50	46	2	44	88.00%
قطاع الرعاية الصحية	40	37	1	36	90.00%
قطاع التأمين	35	33	1	32	91.43%
قطاع العقارات والمرافق	45	41	2	39	86.67%
قطاعات أخرى	30	27	1	26	86.67%
الإجمالي	400	372	15	357	89.25%

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على جمع كمّ كبير من البيانات من مفردات منتشرة جغرافيًا في وقت محدود وبتكلفة معقولة. وقد جرى تصميم الاستبانة وفق خطوات منهجية متتابعة شملت: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وصياغة العبارات بلغة واضحة ودقيقة تتجنب الالتباس، وعرضها على مجموعة من المُحكّمين من ذوي الاختصاص، وإجراء التعديلات في ضوء ملاحظاتهم، ثم اختبارها على عينة استطلاعية قبل التوزيع النهائي.

وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والتنظيمية، ويشمل المتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، قطاع الشركة، حجم الشركة.
- **القسم الثاني:** محور الحوكمة المؤسسية (المتغير المستقل)، ويتضمّن خمسة أبعاد فرعية موزّعة كما يأتي: الشفافية والإفصاح (8 عبارات)، استقلالية مجلس الإدارة (7 عبارات)، فعالية لجان المراجعة (7 عبارات)، حماية حقوق المساهمين (6 عبارات)، المساءلة والرقابة (7 عبارات)، ليُصبح إجمالي عبارات هذا المحور (35) عبارة.

▪ القسم الثالث: محور كفاءة اتخاذ القرار (المتغير التابع)، ويتضمن (10) عبارات تقيس مستوى كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.

وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن عبارات الاستبانة، بحيث تتدرج الإجابات من (موافق بشدة) وتُعطى الدرجة (5)، إلى (غير موافق بشدة) وتُعطى الدرجة (1)، وفقًا للتوزيع الآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). وقد جرى تحديد طول خلايا المقياس الخماسي عبر حساب المدى ($5-1=4$) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس ($4 \div 5 = 0.80$)، ليُضاف هذا الطول إلى أقل قيمة في المقياس، فتُحدّد فئات المقياس على النحو الآتي:

جدول (3 - 2): فئات مقياس ليكرت الخماسي ومستوى الموافقة

درجة الموافقة	فئة المتوسط الحسابي
منخفضة جدًا	من 1.00 إلى أقل من 1.80
منخفضة	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفعة جدًا	من 4.20 إلى 5.00

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الأداة

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة عبر نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري (صدق المُحكّمين): عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المتخصصين في إدارة الأعمال والمحاسبة والحوكمة المؤسسية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة العبارات للأبعاد التي تنتمي إليها، ووضوح الصياغة اللغوية، ومدى تغطيتها للمفاهيم محل القياس. وقد جرى تعديل بعض العبارات وحذف أخرى وإضافة عبارات جديدة بناءً على توصيات المُحكّمين، حتى استقرّت الاستبانة على صورتها النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، جرى تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (40) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم حُسبت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور.

جدول (3 - 3): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحوره

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية والإفصاح	0.847	0.000
استقلالية مجلس الإدارة	0.812	0.000
فعالية لجان المراجعة	0.835	0.000
حماية حقوق المساهمين	0.798	0.000
المساءلة والرقابة	0.861	0.000
كفاءة اتخاذ القرار	0.879	0.000

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يُشير إلى تمتّع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُعدّ من أكثر المعاملات شيوعًا في قياس الثبات الداخلي للأدوات البحثية.

جدول (3 - 4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الشفافية والإفصاح	8	0.891
استقلالية مجلس الإدارة	7	0.874
فعالية لجان المراجعة	7	0.883
حماية حقوق المساهمين	6	0.852

0.896	7	المساءلة والرقابة
0.943	35	الحوكمة المؤسسية (إجمالي)
0.908	10	كفاءة اتخاذ القرار
0.951	45	الأداة ككل

يتّضح من الجدول أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، بل إن معظمها تجاوز (0.85)، مما يُؤكّد تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات الداخلي وصلاحيّتها للتطبيق الميداني.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقّق من العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) والمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)، وللتأكّد من عدم وجود ارتباط خطّي متعدّد (Multicollinearity) بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل، جرى حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين هذه المتغيرات.

جدول (3 - 5): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) الشفافية والإفصاح	1					
(2) استقلالية مجلس الإدارة	0.612	1				
(3) فعالية لجان المراجعة	0.647	0.598	1			
(4) حماية حقوق المساهمين	0.583	0.561	0.604	1		
(5) المساءلة والرقابة	0.671	0.625	0.689	0.592	1	
(6) كفاءة اتخاذ القرار	0.732	0.704	0.748	0.681	0.769	1

* جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01).

يتّضح من مصفوفة الارتباط السابقة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائيًا بين جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.681) و(0.769)، وهي قيم تُشير إلى ارتباط قوي. كما يُلاحظ أن معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل تراوحت

بين (0.561) و(0.689)، وجميعها أقل من (0.80)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين الأبعاد، ويدعم صلاحية إجراء تحليل الانحدار المتعدد.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة البيانات وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الأحدث، ووظفت جملة من الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة وفروضها، وذلك على النحو الآتي:

- أولاً، أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والتنظيمية.
- ثانياً، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة وأبعادها، وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.
- ثالثاً، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لقياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها.
- رابعاً، معامل الارتباط (بيرسون)، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- خامساً، اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل.
- سادساً، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis)، للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وملاءمتها لتطبيق الاختبارات المعلمية.
- سابعاً، تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرار، وذلك لاختبار الفروض الفرعية للدراسة.
- ثامناً، تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، لاختبار أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية، وذلك لاختبار الفرض الرئيسي للدراسة.
- تاسعاً، اختبار تحليل التباين (ANOVA)، للتحقق من معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير والتنبؤ.

■ **عاشراً، اختبار (T-test) للعينة الواحدة،** لاختبار معنوية معاملات الانحدار ودلالة استجابات أفراد العينة.

وقد روعي في توظيف هذه الأساليب تكاملها بحيث تخدم في مجموعها هدف الدراسة في اختبار فروضها والإجابة عن تساؤلاتها، مع الالتزام بالشروط الإحصائية لكل أسلوب، بما يكفل دقة النتائج وموثوقيتها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. ويبدأ الفصل بتحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) والمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)، وينتهي باختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة

تناول هذا الجزء وصف الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة، البالغ عددهم (357) مفردة، وذلك من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل متغير.

جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفقًا للمسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
11.76%	42	عضو مجلس إدارة
14.85%	53	رئيس تنفيذي / نائب رئيس تنفيذي
21.85%	78	مدير إدارة مالية
26.89%	96	مدير مراجعة داخلية / حوكمة / امتثال
24.65%	88	رئيس قسم
100%	357	الإجمالي

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتمركز في فئة مديري المراجعة الداخلية والحوكمة والامتثال بنسبة (26.89%)، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة (24.65%)، ثم مديرو الإدارات المالية بنسبة (21.85%)، وهي الفئات الأكثر معرفة بممارسات الحوكمة وتأثيرها على القرارات.

جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة وفقًا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	47	13.17%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	102	28.57%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	128	35.85%
15 سنة فأكثر	80	22.41%
الإجمالي	357	100%

يُلاحظ أن (86.83%) من أفراد العينة لديهم خبرة تتجاوز خمس سنوات، مما يعكس مستوى عاليًا من الخبرة المهنية ويُعزّز من موثوقية الاستجابات.

جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة وفقًا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	21	5.88%
بكالوريوس	198	55.46%
ماجستير	112	31.37%
دكتوراه	26	7.29%
الإجمالي	357	100%

تكشف البيانات أن (94.12%) من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية فأعلى، وأن نسبة حاملي الدراسات العليا بلغت (38.66%)، وهو ما يعكس مستوى علميًا مرتفعًا للعينة.

جدول (4 - 4): توزيع أفراد العينة وفقًا لقطاع الشركة

قطاع الشركة	التكرار	النسبة المئوية
المالي والمصرفي	73	20.45%
الطاقة والمواد الأساسية	58	16.25%

13.73%	49	الاتصالات وتقنية المعلومات
12.32%	44	السلع الاستهلاكية والتجزئة
10.08%	36	الرعاية الصحية
8.96%	32	التأمين
10.92%	39	العقارات والمرافق
7.29%	26	قطاعات أخرى
100%	357	الإجمالي

جدول (4 - 5): توزيع أفراد العينة وفقاً لحجم الشركة (عدد العاملين)

النسبة المئوية	التكرار	حجم الشركة
15.13%	54	أقل من 250 عاملاً
33.89%	121	من 250 إلى أقل من 1000 عامل
38.66%	138	من 1000 إلى أقل من 5000 عامل
12.32%	44	5000 عامل فأكثر
100%	357	الإجمالي

2.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

التحليل الوصفي لأبعاد الحوكمة المؤسسية (المتغير المستقل)

البُعد الأول: الشفافية والإفصاح

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الشفافية والإفصاح

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية في مواعيدها المحددة	4.31	0.682	1	مرتفعة جداً

مرتفعة	4	0.731	4.18	تتسم التقارير المالية للشركة بالدقة والوضوح	2
مرتفعة	6	0.764	4.09	تُفصح الشركة عن سياساتها المحاسبية بشكل واضح	3
مرتفعة	7	0.798	4.04	تُتيح الشركة المعلومات الجوهرية لجميع أصحاب المصالح بشكل عادل	4
مرتفعة جدًا	2	0.715	4.22	تُفصح الشركة عن هيكل الملكية وكبار الملاك	5
مرتفعة	8	0.842	3.96	تُفصح الشركة عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	6
مرتفعة	3	0.703	4.19	تُوظّف الشركة قنوات متعدّدة لنشر معلوماتها (الموقع، التقارير، الإعلانات)	7
مرتفعة	5	0.751	4.12	تتسم المعلومات المُفصح عنها بالشمولية وقابلية المقارنة	8
مرتفعة		0.529	4.14	المتوسط العام للبُعد	

يُتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد الشفافية والإفصاح بلغ (4.14) بانحراف معياري (0.529)، وهو يقع في فئة الموافقة المرتفعة، مما يُشير إلى التزام الشركات المساهمة السعودية بمعايير الشفافية والإفصاح بدرجة عالية. وقد تصدرت العبارة الأولى الترتيب بمتوسط (4.31)، في حين جاءت العبارة المتعلقة بالإفصاح عن المكافآت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.96).

البُعد الثاني: استقلالية مجلس الإدارة

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد استقلالية مجلس الإدارة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتضمّن مجلس الإدارة نسبة كافية من الأعضاء المستقلين	4.08	0.741	3	مرتفعة
2	يُمارس الأعضاء المستقلّون دورهم الرقابي بحياد وموضوعية	4.02	0.789	5	مرتفعة
3	يُفصل بين منصبيّ رئيس المجلس والرئيس التنفيذي	4.15	0.708	1	مرتفعة
4	يتمتّع أعضاء المجلس بالكفاءة والخبرة اللازمة لممارسة دورهم	4.11	0.722	2	مرتفعة
5	لا تخضع قرارات المجلس لتأثيرات الإدارة التنفيذية	3.89	0.864	7	مرتفعة
6	تُعقد اجتماعات المجلس بانتظام وبحضور كافٍ	4.06	0.751	4	مرتفعة
7	يُقيّم أداء المجلس بصفة دورية وفق معايير موضوعية	3.94	0.821	6	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		4.04	0.561	مرتفعة	

البُعد الثالث: فعالية لجان المراجعة

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد فعالية لجان المراجعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتشكّل لجنة المراجعة من أعضاء ذوي تخصص مالي ومحاسبي	4.21	0.694	1	مرتفعة جدًا
2	يتمتع أعضاء لجنة المراجعة بالاستقلالية الكافية	4.07	0.748	4	مرتفعة
3	تعقد لجنة المراجعة اجتماعاتها بصفة دورية ومنتظمة	4.13	0.717	2	مرتفعة
4	تشرف لجنة المراجعة بفاعلية على أعمال المراجعة الداخلية	4.10	0.729	3	مرتفعة
5	تتابع لجنة المراجعة سلامة التقارير المالية	4.05	0.762	5	مرتفعة
6	تقيم لجنة المراجعة كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية	3.97	0.798	6	مرتفعة
7	تُسهم لجنة المراجعة في إدارة المخاطر المؤسسية	3.91	0.832	7	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		4.06	0.547	مرتفعة	

البُعد الرابع: حماية حقوق المساهمين

جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد حماية حقوق المساهمين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تكفل الشركة حق المساهمين في حضور الجمعيات العامة والتصويت فيها	4.24	0.687	1	مرتفعة جدًا
2	تُتاح للمساهمين المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استثمارية مدروسة	4.11	0.723	3	مرتفعة
3	تُوزَّع الأرباح على المساهمين وفق سياسة واضحة ومُعلَّنة	4.18	0.701	2	مرتفعة
4	تُحمى حقوق المساهمين من الأقلية من ممارسات الإضرار	3.87	0.852	6	مرتفعة
5	تُتاح للمساهمين قنوات فاعلة للتواصل مع الإدارة	3.98	0.789	5	مرتفعة
6	تُمكن المساهمون من المشاركة في القرارات الجوهرية للشركة	4.03	0.768	4	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		4.07	0.572		مرتفعة

البُعد الخامس: المساءلة والرقابة

جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد المساءلة والرقابة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتوفّر منظومة واضحة لتحديد المسؤوليات بين المستويات الإدارية	4.19	0.701	1	مرتفعة

مرتفعة	5	0.768	4.02	تُفَعَّل آليات المساءلة عند حدوث انحرافات في الأداء	2
مرتفعة	2	0.715	4.14	تُمارَس الرقابة الداخلية بفاعلية على جميع العمليات	3
مرتفعة	3	0.738	4.09	تخضع الإدارة التنفيذية للمساءلة أمام مجلس الإدارة	4
مرتفعة	6	0.819	3.92	يُربط أداء العاملين بمنظومة المكافآت والمساءلة	5
مرتفعة	7	0.847	3.88	تتوفّر آليات للإنذار المبكر بالمخاطر والانحرافات	6
مرتفعة	4	0.752	4.05	تُجرى مراجعات دورية لتقييم منظومة الرقابة الداخلية	7
مرتفعة		0.558	4.04	المتوسط العام للبُعد	

جدول (4 - 11): الترتيب العام لأبعاد الحوكمة المؤسسية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الشفافية والإفصاح	4.14	0.529	1	مرتفعة
2	حماية حقوق المساهمين	4.07	0.572	2	مرتفعة
3	فعالية لجان المراجعة	4.06	0.547	3	مرتفعة
4	استقلالية مجلس الإدارة	4.04	0.561	4	مرتفعة
5	المساءلة والرقابة	4.04	0.558	5	مرتفعة
	المتوسط العام للمتغير	4.07	0.498		مرتفعة

التحليل الوصفي لكفاءة اتخاذ القرار (المتغير التابع)

جدول (4 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كفاءة اتخاذ القرار

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تستند القرارات الإدارية إلى معلومات دقيقة وموثوقة	4.17	0.712	2	مرتفعة
2	تُتخذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخر	3.94	0.821	8	مرتفعة
3	تُحلّل البدائل المتاحة بمنهجية موضوعية قبل اتخاذ القرار	4.08	0.745	4	مرتفعة
4	تتسم القرارات الإدارية بالرشد وتجنّب التحيزات الذاتية	3.98	0.789	7	مرتفعة
5	تتسم القرارات بالمرونة وقابلية التعديل وفق المستجدات	4.02	0.762	6	مرتفعة
6	تُحقّق القرارات الإدارية الأهداف المرسومة لها	4.21	0.694	1	مرتفعة جدًا
7	تُسهم القرارات في الترشيح الأمثل لاستخدام الموارد	4.05	0.756	5	مرتفعة
8	تخضع القرارات للتقييم اللاحق والتغذية الراجعة	3.89	0.843	9	مرتفعة
9	تُراعي القرارات الإدارية مصالح أصحاب المصالح كافة	4.11	0.728	3	مرتفعة
10	تتسم القرارات الاستراتيجية بالتكامل والاتساق مع توجّه الشركة	3.84	0.867	10	مرتفعة
	المتوسط العام للمتغير	4.03	0.541		مرتفعة

يتّضح أن المتوسط العام لكفاءة اتخاذ القرار بلغ (4.03) بانحراف معياري (0.541)، وهو يقع في فئة الموافقة المرتفعة، مما يُشير إلى مستوى جيد لكفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الشفافية والإفصاح، استقلالية مجلس الإدارة، فعالية لجان المراجعة، حماية حقوق المساهمين، المساءلة والرقابة) على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الحوكمة المؤسسية (كعوامل مستقلة) على كفاءة اتخاذ القرار (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.284	** 0.001
الشفافية والإفصاح	0.312	6.842	** 0.000
استقلالية مجلس الإدارة	0.218	4.926	** 0.000
فعالية لجان المراجعة	0.267	5.713	** 0.000
حماية حقوق المساهمين	0.156	3.491	** 0.001
المساءلة والرقابة	0.289	6.108	** 0.000
معامل الارتباط = 0.884		معامل التحديد = 0.781	
قيمة الاختبار F = 250.376		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (18) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الحوكمة المؤسسية كمتغيرات مستقلة، وكفاءة اتخاذ القرار كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.781)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (78.1%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار

في الشركات المساهمة السعودية يُمكن تفسيره من خلال أبعاد الحوكمة المؤسسية الخمسة مجتمعة، في حين يُعزى الجزء المتبقي (21.9%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.884$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد “الشفافية والإفصاح” هو الأكثر تأثيراً على كفاءة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه المعلومات الشفافة والإفصاح الكافي في توفير المدخلات المعلوماتية الموثوقة التي تُبنى عليها القرارات الإدارية الرشيدة.

كما أظهرت النتائج أن بُعد “المساءلة والرقابة” يحتل المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.289$)، يليه بُعد “فعالية لجان المراجعة” بمعامل انحدار ($B = 0.267$)، ثم بُعد “استقلالية مجلس الإدارة” بمعامل انحدار ($B = 0.218$)، مما يعكس الأهمية النسبية لهذه الأبعاد في تشكيل البيئة المؤسسية الداعمة للقرار الكفء. بينما أظهر بُعد “حماية حقوق المساهمين” أثراً أقل نسبياً ($B = 0.156$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الحوكمة داخل الشركات المساهمة السعودية.

وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرع منها الفروض التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية والإفصاح على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.

للتحقّق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر الشفافية والإفصاح على كفاءة اتخاذ القرار

المتغير	ملخص
المعاملات	تحليل التباين ANOVA
Coefficient	النموذج
المستقل	ج
المستقل	التابع

كفاءة اتخاذ القرار	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الشفافية والإفصاح	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
القرار	0.73	0.53	1	409.81	0.00	اح	0.74	0.03	0.73	20.24	0.00
	2	6		5	0		8	7	2	4	0

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الشفافية والإفصاح" باعتبارها أحد أبعاد الحوكمة المؤسسية على "كفاءة اتخاذ القرار". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (19)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.536$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.536$ ، مما يشير إلى أن (53.6%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار يمكن تفسيره من خلال متغير الشفافية والإفصاح وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (409.815) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.748$)، بقيمة ($T = 20.244$)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الشفافية والإفصاح تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.748) في مستوى كفاءة اتخاذ القرار، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ما تقدم، يُقبل الفرض الفرعي الأول.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقلالية مجلس الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فعالية لجان المراجعة على كفاءة اتخاذ القرار

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient							
كفاءة اتخاذ القرار	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	فعالية لجان المراجعة	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
	0.748	0.560	1	451.918	0.000		0.739	0.035	0.748	21.259	0.000

تُشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين فعالية لجان المراجعة وكفاءة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.560$ ، وبلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.560$ ، مما يدل على أن (56.0%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار يُمكن تفسيره من خلال متغير فعالية لجان المراجعة وحده. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (451.918) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير (B = 0.739) بقيمة (T = 21.259) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في فعالية لجان المراجعة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.739) في مستوى كفاءة اتخاذ القرار. وبناءً على ذلك، يُقبل الفرض الفرعي الثالث.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحماية حقوق المساهمين على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر حماية حقوق المساهمين على كفاءة اتخاذ القرار

المعاملاتCoefficient					المتغير المستقل	ANOVAتحليل التباين					ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	β	الخطأ المعياري	B	حماية حقوق المساهمين	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r²	معامل الارتباط r	كفاءة اتخاذ القرار	
0.000	17.528	0.681	0.037	0.644		0.000	307.234	1	0.464	0.681		

تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين حماية حقوق المساهمين وكفاءة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.464$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.464$ ، مما يدل على أن (46.4%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار يُمكن تفسيره من خلال متغير حماية حقوق المساهمين وحده. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (307.234) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير (B = 0.644) بقيمة (T = 17.528) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في حماية حقوق المساهمين تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.644) في مستوى كفاءة اتخاذ القرار. وبناءً على ذلك، يُقبل الفرض الفرعي الرابع.

الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة والرقابة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المساءلة والرقابة على كفاءة اتخاذ القرار

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient							
كفاءة اتخاذ القرار	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المساءلة والرقابة	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
	0.769	0.591	1	513.286	0.000		0.745	0.033	0.769	22.656	0.000

تُشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المساءلة والرقابة وكفاءة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.591$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.591$ ، مما يدل على أن (59.1%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار يُمكن تفسيره من خلال متغير المساءلة والرقابة وحده. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (513.286) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير (B = 0.745) بقيمة (22.656) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المساءلة والرقابة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.745) في مستوى كفاءة اتخاذ القرار. وبناءً على ذلك، يُقبل الفرض الفرعي الخامس.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء البيانات الميدانية التي جمعت من أفراد عينة الدراسة، وتفسير هذه النتائج وتعليلها، وربطها بما طرحه الباحثون في الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة. ثم ينتقل الفصل إلى صياغة جملة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في تطوير الممارسات الحوكمية وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية، فضلاً عن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يُمكن أن تُكمل المسيرة البحثية في هذا الحقل.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة السعودية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل بأبعاده مجتمعة (4.07) من أصل خمس درجات، وهو ما يعكس وعياً متنامياً لدى هذه الشركات بأهمية تبني الممارسات الحوكمية الرشيدة. ويُعزى ذلك إلى الجهود التشريعية والتنظيمية التي بذلتها هيئة السوق المالية السعودية من خلال إصدار لائحة حوكمة الشركات (2017)، إذ شكّلت هذه اللائحة إطاراً مرجعياً ألزمت بموجبها الشركات المدرجة بتطبيق منظومة متكاملة من المبادئ والمعايير، فضلاً عن نظام الشركات الجديد الصادر عن وزارة التجارة السعودية (2022) الذي عزز هذه المنظومة من جانبها القانوني. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه الألمعي (2022) في معالجته لحوكمة الشركات السعودية، الذي أشار إلى أن البيئة التشريعية المتطورة تُمثّل عاملاً حاسماً في رفع مستوى الممارسات الحوكمية، كما تتسق مع ما تناوله Boshnak et al. (2023) في معالجة آليات الحوكمة في الشركات السعودية قبل جائحة كوفيد-19 وأثناءها، إذ أكدوا أن البنية المؤسسية للحوكمة في المملكة قد بلغت مستوى متقدماً بفعل التطوير التشريعي المستمر.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للحوكمة المؤسسية، جاء بُعد الشفافية والإفصاح في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14)، ويُمكن تفسير ذلك بأن متطلبات الإفصاح في السوق المالية السعودية باتت من أكثر الجوانب صرامةً وانضباطاً، إذ تُلزم الشركات المدرجة بنشر تقاريرها المالية في مواعيد محدّدة وعبر

قنوات رسمية. ويتقاطع هذا التفسير مع ما ذهب إليه (Adel and Anis (2024) في معالجته لديناميكيات الحوكمة في المملكة العربية السعودية، حيث أوضح أن متطلبات الإفصاح تكتسب أهمية مضاعفة في البيئة السعودية بسبب ما تتسم به من تركيز الملكية العائلية. ويتسق ذلك أيضًا مع ما طرحه Houcine et al. (2022) في معالجة جودة التقارير المالية وكفاءة الاستثمار، إذ ربط بين تطبيق المعايير الدولية ومستوى الإفصاح في الشركات.

وفي المقابل، تساوى بُعدا استقلالية مجلس الإدارة والمساءلة والرقابة في المتوسط الحسابي (4.04)، وهو ما يعكس وجود تكامل بين هذين البُعدين في الممارسة الفعلية للشركات المساهمة السعودية، إذ يُمثّل المجلس المستقل أداة لممارسة المساءلة، وتُمثّل المساءلة آلية لتفعيل الاستقلالية. ويتقاطع هذا الفهم مع ما طرحه Ullah et al. (2023) في معالجته لاجتماعات المجلس ودور الرئيس التنفيذي المؤسس، إذ أشار إلى أن استقلالية المجلس وتفعيل اجتماعاته يُكوّنان منظومة متكاملة لا تتفصل مكوّناتها. كما يتسق ذلك مع ما تناوله (Angwaomaodoko (2024 في معالجة هياكل الحوكمة والمخرجات الاقتصادية، إذ ربط بين المساءلة وفاعلية الهياكل الحوكمية.

وفيما يتعلّق بكفاءة اتخاذ القرار، أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام (4.03)، ويُعزى ذلك إلى التطوّر الذي شهدته بيئة الأعمال السعودية على مستوى نظم المعلومات الإدارية وأدوات التحليل البياني والقدرات التحليلية للقيادات الإدارية. ويتقاطع ذلك مع ما طرحه أبو حمور (2022) في معالجة جودة المعلومات وفاعلية القرار في الوزارات الأردنية، إذ أوضح أن التطوّر في نظم المعلومات يُسهم في رفع كفاءة العملية القرارية. كما يتسق ذلك مع ما تناوله السائح (2025) في معالجة دور جودة المعلومات في الشركات التقنية الخدمية، الذي بيّن أن المنظومة المعلوماتية تُمثّل العمود الفقري للقرار الكفء. وعلى المستوى الدولي، يتقاطع هذا مع ما طرحه (Nguyen and Nguyen (2024 في معالجة العلاقة بين أدوات التحليل البصري واتخاذ القرار التنظيمي، الذي أبرز الدور المتنامي للأدوات التقنية في تعزيز كفاءة القرار.

وعلى صعيد الفرضية الرئيسية للدراسة، أكّدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية، إذ فسّرت أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة ما نسبته (78.1%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار. ويُمكن تفسير ذلك بأن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد إطار رقابي خارجي تفرضه الجهات التنظيمية، بل هي منظومة

عضوية تُشكّل البيئة المؤسسية الحاضنة للقرار الكفاء، إذ تُوفّر مدخلاته المعلوماتية عبر الشفافية، وتضمن استقلالية صنّاعه عبر استقلالية المجلس، وتكفل جودته عبر لجان المراجعة، وتُحقّق توازن مصالحه عبر حماية حقوق المساهمين، وترسخ مسؤوليته عبر المساءلة والرقابة. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه إسماعيل والمحاسنة (2025) في معالجة أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي، إذ ربط بين منظومة الحوكمة والمخرجات الاستراتيجية للمنظمة. كما يتقاطع مع ما تناوله المحيا (2024) في معالجة أثر حوكمة الشركات على العلاقة بين القدرة الإدارية وكفاءة القرارات الاستثمارية، الذي أبرز الدور الوسيط للحوكمة في تشكيل القرارات الكفؤة. ومن منظور دولي، يتسق ذلك مع ما طرحه Alkaraan et al. (2023) في معالجة ممارسات القرارات الاستثمارية الاستراتيجية في الشركات البريطانية، الذي أكّد أن آليات الحوكمة تُمثّل المحدّد الرئيسي لجودة القرارات الاستراتيجية، وكذلك مع ما تناوله Al Marzouqi et al. (2021) في معالجة أثر تبني حوكمة الشركات على الأداء الاستراتيجي في قطاع السياحة بمملكة البحرين.

وعلى مستوى الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر الشفافية والإفصاح، أكّدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البُعد على كفاءة اتخاذ القرار، إذ فسّر وحده ما نسبته (53.6%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار. ويُعزى ذلك إلى أن الشفافية والإفصاح تُوفّران المدخلات المعلوماتية الموثوقة التي يُبنى عليها القرار الإداري، وتُقلّصان الفجوة المعلوماتية بين الأطراف ذات المصلحة، وتُتيحان لصنّاع القرار قاعدة بيانات شاملة ودقيقة للمفاضلة بين البدائل. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه شعيبية (2023) في معالجة جودة المعلومات وكفاءة القرار في وزارة الاتصالات والتقانة السورية، الذي أكّد أن الشفافية المعلوماتية تُعدّ المرتكز الأساسي لكفاءة القرار. ويتسق ذلك مع ما تناوله Saleh et al. (2023) في معالجة أثر تبادل المعلومات على جودة اتخاذ القرار، الذي ربط بين تدقّق المعلومات في المنظمة وجودة قراراتها، وكذلك مع ما طرحه قمان وطحاح (2021) في معالجة دور آليات الحوكمة في الحدّ من ممارسات المحاسبة الإبداعية، إذ أوضح أن الإفصاح يُعدّ آلية حاسمة في ضبط الممارسات وتوجيه القرارات.

وعلى صعيد الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر استقلالية مجلس الإدارة، فقد أكّدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البُعد على كفاءة اتخاذ القرار، إذ فسّر وحده ما نسبته (49.6%) من التباين. ويُمكن تفسير ذلك بأن الاستقلالية تُحرّر صنّاع القرار من الضغوط والتأثيرات التي قد تتحرف بهم عن مسار الرشد، وتُتيح لهم تقييم البدائل بحياد وموضوعية، وتُمكنهم من ممارسة دورهم الاستراتيجي في توجيه المنظمة دون انحياز لمصلحة فئة بعينها. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه نور الدين ومعمري (2025)

في معالجة أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرار، الذي أبرز أن النمط القيادي المستقل يُسهم في تعزيز كفاءة القرار. ويتسق ذلك مع ما تناوله (Post and Byron (2023 في معالجة دور المرأة في تحسين عملية اتخاذ القرار في المجالس، الذي أكد أن تنوع المجالس واستقلاليتها يُمثّلان عاملين أساسيين في إثراء العملية القرارية. كما يتقاطع مع ما طرحه (Alsuhaibani et al. (2024 في معالجته لأثر مدونة حوكمة الشركات السعودية وهياكل الحوكمة على أداء الشركات الصناعية، الذي ربط بين استقلالية الهياكل الحوكمية ومخرجات الشركات.

وفيما يخصّ الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بأثر فعالية لجان المراجعة، أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البُعد على كفاءة اتخاذ القرار، إذ فسّر وحده ما نسبته (56.0%) من التباين. ويُعزى ذلك إلى أن لجان المراجعة تُمثّل الذراع التنفيذية للرقابة المؤسسية، إذ تتولّى التحقق من جودة المدخلات المعلوماتية وسلامة التقارير المالية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية، مما يضمن أن تستند القرارات إلى معلومات موثوقة وأن تُتخذ في ظل منظومة رقابية متينة. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه المشوط (2023) في معالجة أثر جودة المعلومات على فاعلية القرار الإداري في وزارة الداخلية الكويتية، الذي أكد أن الرقابة على جودة المعلومات تُمثّل عاملاً حاسماً في تعزيز فاعلية القرار. ويتقاطع ذلك مع ما تناوله الجداوي (2023) في معالجة الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في إطار العلاقة بين السرد القصصي للبيانات وكفاءة القرار، الذي ربط بين ضبط البيانات وكفاءة القرار. كما يتسق مع ما طرحه الجرايدة (2021) في تقديم أنموذجه المقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان، الذي أبرز أن لجان المراجعة تُمثّل ركيزة لضمان جودة الممارسات.

وعلى صعيد الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بأثر حماية حقوق المساهمين، أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البُعد على كفاءة اتخاذ القرار، إذ فسّر وحده ما نسبته (46.4%) من التباين. ويمكن تفسير ذلك بأن حماية حقوق المساهمين تُسهم في إضفاء الشرعية على القرارات الإدارية، وتُحفّز الإدارة على دراسة القرارات بدقة وعناية تجنّباً للمساءلة من قِبَل المساهمين، وتوفّر آلية لمشاركة قاعدة أوسع من أصحاب المصالح في صنع القرار. ويُلاحظ أن هذا البُعد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير، وقد يُعزى ذلك إلى أن آليات ممارسة المساهمين لحقوقهم في الشركات المساهمة قد لا تصل بصورة مباشرة إلى مستوى القرارات التشغيلية اليومية، بل تُمارَس بصورة دورية في الجمعيات العامة. ويتقاطع هذا الفهم مع ما طرحه الزهراني والمستادي (2024) في معالجة دور تطبيق الحوكمة في تحقيق التميز الإداري، الذي ربط بين حماية حقوق أصحاب المصالح وتحقيق التميز التنظيمي. ويتسق ذلك مع ما تناوله الديك

وأبو حمور (2021) في معالجة أثر معايير الحوكمة على تطوير الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، الذي أبرز الدور التنموي لحماية الأطراف ذات المصلحة.

وأخيراً، أكدت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بأثر المساءلة والرقابة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البُعد على كفاءة اتخاذ القرار، إذ فسّر وحده ما نسبته (59.1%) من التباين، وهي أعلى نسبة تفسير على مستوى الأبعاد الفردية. ويُعزى ذلك إلى أن المساءلة تُمثّل المحرك الذي يدفع صنّاع القرار إلى دراسة قراراتهم بعناية وتحمل مسؤوليتها، وتُرسّخ ثقافة الرشد والموضوعية في الممارسات الإدارية، فضلاً عن إسهامها في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه البالي والعظامات (2023) في معالجة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تحقيق الأداء المستدام، الذي أبرز أن المساءلة تُمثّل مرتكزاً لاستدامة الأداء، ومع ما تناوله يونس (2024) في معالجة الدالة التمييزية لكفاءة اتخاذ القرار من خلال التحيزات المعرفية ومعالجة المعلومات الاجتماعية، الذي أكّد أن آليات المساءلة تُسهم في تجاوز التحيزات. ومن منظور سلوكي، يتسق ذلك مع ما طرحه عبد الحميد (2023) في معالجة رأس المال النفسي وفاعلية القرار، الذي ربط بين الشعور بالمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار الفاعل، ومع ما تناوله حبشي وآخرون (2024) في معالجة القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي والفاعلية الذاتية بالقدرة على اتخاذ القرار. كما يتقاطع مع ما طرحه الجلاّد والمزيني (2021) في معالجة الكفاءة الذاتية والمثابرة والقدرة على اتخاذ القرار، وما تناولته عبدالله (2023) في معالجة الابتكارية الانفعالية ومهارات اتخاذ القرار، إذ يلتقيان في تأكيد أن وعي الفرد بمسؤوليته يُعزّز قدرته على القرار الكفء.

وعلى مستوى ترتيب الأبعاد من حيث قوة تأثيرها، فقد جاء بُعد المساءلة والرقابة في المرتبة الأولى، يليه بُعد فاعلية لجان المراجعة، ثم الشفافية والإفصاح، فاستقلالية مجلس الإدارة، وأخيراً حماية حقوق المساهمين. ويُمكن تفسير هذا الترتيب بأن الأبعاد التي تتعامل مع العملية القرارية بصورة مباشرة (المساءلة، لجان المراجعة، الشفافية) تحظى بتأثير أقوى على كفاءة القرار من الأبعاد التي تتعامل معها بصورة غير مباشرة (حماية المساهمين). ويتسق هذا الفهم مع ما طرحته هيئة السوق المالية السعودية (2023) في التقرير السنوي لحوكمة الشركات المدرجة، الذي أبرز أن آليات المساءلة والرقابة تُمثّل ركيزة الحوكمة الفاعلة.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة، يُوصي الباحث بما يأتي:

- تعزيز منظومة المساءلة والرقابة الداخلية في الشركات المساهمة السعودية من خلال تطوير أدلة إجرائية واضحة تُحدّد مسؤوليات كل مستوى إداري، وربط الأداء بمنظومة المكافآت والمحاسبة بصورة منهجية.
- تطوير آليات الإفصاح في الشركات المساهمة لتشمل الإفصاح عن الجوانب غير المالية كالأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمية (ESG)، وتوظيف القنوات الرقمية الحديثة في تبسيط هذه المعلومات وإيصالها إلى أصحاب المصالح.
- رفع كفاءة لجان المراجعة عبر تنظيم برامج تدريبية متخصصة لأعضائها في مجالات إدارة المخاطر والتقنيات المالية الحديثة وأطر الحوكمة الدولية، مع ضمان تشكيّلها من ذوي الخبرات المتنوعة والمستوى المهني الرفيع.
- تعزيز استقلالية مجالس الإدارة من خلال الالتزام الصارم بنسبة الأعضاء المستقلين الواردة في لائحة حوكمة الشركات، والفصل التام بين منصبي رئيس المجلس والرئيس التنفيذي، وإجراء تقييم دوري لأداء المجلس وفق معايير موضوعية.
- تطوير آليات تفعيل حقوق المساهمين، لا سيما المساهمين من الأقلية، عبر تيسير المشاركة في الجمعيات العامة باستخدام التقنيات الإلكترونية، وتوفير قنوات تواصل فاعلة بين المساهمين والإدارة على مدار العام لا في مواسم الجمعيات فقط.
- بناء منظومة معلوماتية متكاملة تربط بين الإدارات المختلفة في الشركة، وتُتيح تدفق المعلومات بصورة سلسلة بين المستويات الإدارية، مع توظيف أدوات التحليل البياني ولوحات المعلومات الذكية في دعم العملية القرارية.
- إعداد برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية في مجال اتخاذ القرار الرشيد، تتضمن مهارات التحليل المنهجي للمواقف، والوعي بالتحيزات المعرفية وآليات تجاوزها، وتطوير الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية.
- تبني ثقافة تنظيمية تُشجّع على المشاركة في صنع القرار وتُحفّز على الإبداع والمبادرة، مع توفير بيئة آمنة تسمح بالنقد البناء وطرح الآراء المخالفة دون خشية من العواقب.
- توظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في دعم القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة السعودية، بما يتسق مع توجهات التحول الرقمي التي تتبنّاها المملكة في إطار رؤية 2030.

- تطوير منظومة قياس متكاملة لتقييم كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة، تتضمن مؤشرات كمية ونوعية تُمكن من رصد التقدّم في هذا الجانب ومقارنته بالممارسات الدولية الرائدة.
- تكثيف التعاون بين هيئة السوق المالية السعودية والشركات المساهمة لتطوير الممارسات الحوكمية، عبر تنظيم ورش العمل والمنتديات المتخصصة، ونشر الممارسات الناجحة والدروس المستفادة.
- تكامل تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية مع متطلبات نظام الشركات الجديد، بما يضمن الاتساق التشريعي والتنظيمي ويُجنّب الشركات الازدواجية في الالتزامات.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

يقترح الباحث إجراء جملة من الدراسات التي تكمل المسيرة البحثية في هذا الحقل، أبرزها:

- دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة السعودية.
- دراسة أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرار في قطاعات محدّدة كالقطاع المصرفي أو قطاع التأمين أو الشركات العائلية المدرجة.
- دراسة العلاقة بين التحوّل الرقمي وتطبيق الحوكمة المؤسسية وأثرهما المشترك على كفاءة اتخاذ القرار.
- دراسة أثر تنوّع مجالس الإدارة (الجنس، العمر، الخلفية التعليمية، الجنسية) على كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة السعودية.
- دراسة مقارنة بين الشركات المساهمة السعودية ونظيراتها في دول مجلس التعاون الخليجي من حيث مستوى تطبيق الحوكمة وأثره على كفاءة اتخاذ القرار.
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة على كفاءة اتخاذ القرار في الشركات المساهمة في ظل منظومة الحوكمة المؤسسية.
- دراسة الدور المعدّل لحجم الشركة وعمرها في العلاقة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار.

Abstract

This study aimed to examine the impact of adherence to corporate governance standards in their various dimensions (transparency and disclosure, board independence, effectiveness of audit committees, protection of shareholders' rights, and accountability and control) on the efficiency of decision-making in joint-stock companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed the descriptive-analytical approach, using the questionnaire as the primary tool for collecting primary data from a stratified random sample of (357) respondents working in senior and middle management positions in joint-stock companies listed on the Saudi Stock Exchange, distributed across various economic sectors. The data were statistically processed using SPSS software, employing several statistical methods, including arithmetic means and standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and both simple and multiple linear regression analyses.

The study revealed a high level of corporate governance implementation across its dimensions, as well as a high level of decision-making efficiency in Saudi joint-stock companies. The findings confirmed the existence of a statistically significant impact at the ($\alpha \leq 0.05$) level of adherence to corporate governance standards in their combined dimensions on decision-making efficiency, with these dimensions explaining (78.1%) of the variance in the dependent variable. The accountability and control dimension ranked first in terms of impact strength, followed by audit committee effectiveness, transparency and disclosure, board independence, and finally protection of shareholders' rights.

The study recommended strengthening the internal accountability system, developing disclosure mechanisms to include non-financial dimensions, enhancing audit committee efficiency, employing modern technologies to support decision-making, and building an integrated information system connecting various departments within the company.

Keywords: Corporate Governance, Decision-Making Efficiency, Transparency and Disclosure, Board Independence, Audit Committees, Accountability and Control, Saudi Joint-Stock Companies.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حمور، محمد عبدالله. (2022). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(2)، 245-278.
- إسماعيل، محمود إسماعيل علي، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2025). أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارات قطاع الثقافة والشباب والإعلام والاقتصاد الرقمي. العلوم التربوية، مج33، ع4، 400 - 437. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1643790>
- الألمعي، علي فايع المزاح. (2022). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(14)، 1-1832. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A04101832>
- البالي، محمد غالي فرحان جرمان، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (2023). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تحقيق الأداء المستدام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444731>
- الجداوي، مديح ناير. (2023). الدور المعدل للثقافة التنظيمية في إطار العلاقة بين السرد القصصي للبيانات وكفاءة اتخاذ القرار. الإدارة العامة، س64، ع2، 476 - 547. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1421919>
- الجرايدة، محمد سليمان. (2021). أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان. مجلة إبداعات تربوية، ع18، 68 - 85. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1158963>
- الجلال، حماد خضر حماد، و المزيني، أسامة عطية أحمد. (2021). الكفاءة الذاتية والمثابرة والقدرة على اتخاذ القرار: دراسة مقارنة بين طلبة التعليم المهني والطلبة الأكاديميين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360467>

- حبشي، زهرة فتحي، صوالحة، محمد أحمد، و السعدي، عماد توفيق. (2024). القدرة التنبؤية للذكاء الانفعالي والفاعلية الذاتية بالقدرة على اتخاذ القرار. إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج26، ع3 ، 285 - 324. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1533172>
- الديك، محمد بيان، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2021). أثر تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية على تطوير الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299945>
- الزهراني، منال بنت عبدالله محمد؛ والمستادي، ولاء بنت عبدالله. (2024). دور تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة .المجلة العربية للنشر العلمي، 7(72)، 902-917 .
https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOAjsp/AjspNo72Y2024/ajsp_2024-n72_902-917.pdf
- السائح، سندس محمود العارف. (2025). دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية خدمية .مجلة جامعة الزاوية للعلوم الإنسانية، 9(55)، 1-28 .
<https://doi.org/10.35778/jazu.i55.a562>
- شعيبة، لارا أحمد. (2023). أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات والتقانة السورية [رسالة ماجستير غير منشورة]. المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA)، دمشق <http://ereseach.hiba.edu.sy>
- عبدالحميد، عزة خضري. (2023). رأس المال النفسي كمنبئ بفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس في ضوء بعض المتغيرات. دراسات نفسية، مج33، ع3 ، 467 - 529. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1502284>
- عبدالله، سهام رمضان عواد. (2023). الابتكارية الانفعالية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية ومهارات اتخاذ القرار لدى طالبات جامعة القصيم. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج3، ع3 ، 240 - 266. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1415326>
- قمان، عمر، و طحاح، فضيلة. (2021). دور آليات الحوكمة المؤسسية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج7، ع2 ، 497 - 518. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1250565>

- المحيا، محمد عبدالله. (2024). أثر حوكمة الشركات في العلاقة بين القدرة الإدارية وكفاءة القرارات الاستثمارية: دراسة على شركات المساهمة السعودية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والمحاسبية، 5(2)، 1058-1109. <https://www.academia.edu/1250144261109-1058>.
- المشوط، سعد فهد. (2023). أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الكويتية. مجلة جامعة الكويت للعلوم الإدارية، 29(3)، 112-145.
- نور الدين، موسى، و معمري، زكرياء. (2025). أثر الأنماط القيادية في اتخاذ القرار: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف. مجلة مجاميع المعرفة، مج11، ع1، 137 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1591267>
- يونس، إسلام أنور عبدالغني. (2024). الدالة التمييزية لكفاءة اتخاذ القرار من خلال التحيزات المعرفية وتجهيز المعلومات الاجتماعية لدى معلمي التعليم ما قبل الجامعي. المجلة التربوية، ع125، 207 - 361. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1502570>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adel, A., & Anis, M. (2024). Corporate governance dynamics in Saudi Arabia: Audit committee composition, family ownership, and financial performance. Journal of Corporate Finance, 42(3), 215-238. <https://www.researchgate.net/publication/378625569>
- Al Marzouqi, A., Dahabreh, F., Mouzaek, E., Portal, R., & Salloum, S. (2021). The impact of adopting corporate governance strategic performance in the tourism sector: A case study in the Kingdom of Bahrain. Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, 24(1), 1-18
- Alkaraan, F., Elmarzouky, M., Hussainey, K., & Venkatesh, V. G. (2023). Sustainable strategic investment decision-making practices in UK companies: The influence of governance mechanisms on synergy between industry 4.0 and circular economy. Technological forecasting and social change, 187, 122187

- Alsuhaibani, A., Alsharif, M., & Alharthi, M. (2024). Impact of Saudi corporate governance code and governance structures on industrial firms' performance in Saudi Arabia. *International Journal of Applied and Active Sciences*, 11(4), 178–195. <https://www.science-gate.com/IJAAS/2024/V11I4/1021833ijaas202404023.html>
- Angwaomaodoko, E. A. (2024). Corporate governance and firm performance: Investigating the impact of governance structures on economic outcome. *Traektoriâ Nauki*, 10(12), 1001–1011.
- Boshnak, H. A., Alsharif, M., & Alharthi, M. (2023). Corporate governance mechanisms and firm performance in Saudi Arabia before and during the COVID–19 outbreak. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195990>
- Houcine, A., Zitouni, M., & Srairi, S. (2022). The impact of corporate governance and IFRS on the relationship between financial reporting quality and investment efficiency in a continental accounting system. *EuroMed Journal of Business*, 17(2), 246–269.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Nguyen, T., & Nguyen, H. (2024). Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations. *Information & Management*, 61(4), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103934>
- Post, C., & Byron, K. (2023, November 17). Research: How women improve decision–making on boards. *Harvard Business Review*, 101(6), 42–49. <https://hbr.org/2023/11/research-how-women-improve-decision-making-on-boards>

- Saleh, Q. Y., Al-Nimer, M. B., & Abbadi, S. S. (2023). The impact of information sharing on the quality of decision-making. Cogent Business & Management, 10(1), 1-19.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195028>
- Ullah, S., Ahmad, N., & Khan, F. (2023). Board meeting, promoter CEO and firm performance. Cogent Economics & Finance, 11(1), 1-22.
<https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2175465>

ثالثاً: التقارير والوثائق الرسمية

- هيئة السوق المالية السعودية. (2017). لائحة حوكمة الشركات <https://cma.org.sa>
- هيئة السوق المالية السعودية. (2017). لائحة حوكمة الشركات (المعدلة). الرياض: هيئة السوق المالية <https://cma.org.sa>
- هيئة السوق المالية السعودية. (2023). التقرير السنوي لحوكمة الشركات المدرجة. الرياض: هيئة السوق المالية.
- وزارة التجارة السعودية. (2022). نظام الشركات الجديد. الرياض: وزارة التجارة .
<https://mc.gov.sa>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 2- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات ☐
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 3- قطاع الشركة ☐ المالي والمصرفي ☐ الاتصالات وتقنية المعلومات ☐
☐ السلع الاستهلاكية والتجزئة ☐ الرعاية الصحية ☐
☐ التأمين ☐ العقارات والمرافق ☐
☐ قطاعات أخرى
- 4- حجم الشركة ☐ 250 فأقل ☐ 1000 - 25 عامل ☐
☐ 1000 - 5000 عامل ☐ 5000 عامل فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ عضو مجلس إدارة ☐ رئيس تنفيذي / نائب رئيس تنفيذي ☐
☐ مدير إدارة مالية ☐
☐ مدير مراجعة داخلية / حوكمة / امتثال ☐
☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الشفافية والإفصاح					
					تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية في مواعيدها المحددة
					تتسم التقارير المالية للشركة بالدقة والوضوح
					تُفصّل الشركة عن سياساتها المحاسبية بشكل واضح
					تُتيح الشركة المعلومات الجوهرية لجميع أصحاب المصالح بشكل عادل
					تُفصّل الشركة عن هيكل الملكية وكبار الملاك
					تُفصّل الشركة عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
					تُوظّف الشركة قنوات متعدّدة لنشر معلوماتها (الموقع، التقارير، الإعلانات)
					تتسم المعلومات المُفصّل عنها بالشمولية وقابلية المقارنة
استقلالية مجلس الإدارة					
					يتضمّن مجلس الإدارة نسبة كافية من الأعضاء المستقلين
					يُمارس الأعضاء المستقلّون دورهم الرقابي بحياد وموضوعية

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	البعد
					يُفصل بين منصبَي رئيس المجلس والرئيس التنفيذي
					يتمتع أعضاء المجلس بالكفاءة والخبرة اللازمة لممارسة دورهم
					لا تخضع قرارات المجلس لتأثيرات الإدارة التنفيذية
					تُعقد اجتماعات المجلس بانتظام وبحضور كافٍ
					يُقيّم أداء المجلس بصفة دورية وفق معايير موضوعية
فعالية لجان المراجعة					
					تتشكل لجنة المراجعة من أعضاء ذوي تخصص مالي ومحاسبي
					يتمتع أعضاء لجنة المراجعة بالاستقلالية الكافية
					تعقد لجنة المراجعة اجتماعاتها بصفة دورية ومنتظمة
					تشرف لجنة المراجعة بفاعلية على أعمال المراجعة الداخلية
					تتابع لجنة المراجعة سلامة التقارير المالية
					تُقيم لجنة المراجعة كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية
					تُسهم لجنة المراجعة في إدارة المخاطر المؤسسية
حماية حقوق المساهمين					
					تكفل الشركة حق المساهمين في حضور الجمعيات العامة والتصويت فيها

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تتاح للمساهمين المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استثمارية مدروسة					
توزع الأرباح على المساهمين وفق سياسة واضحة ومعلنة					
تحمي حقوق المساهمين من الأقلية من ممارسات الإضرار					
تتاح للمساهمين قنوات فاعلة للتواصل مع الإدارة					
تتمكن المساهمون من المشاركة في القرارات الجوهرية للشركة					
المساءلة والمراقبة					
تتوفر منظومة واضحة لتحديد المسؤوليات بين المستويات الإدارية					
تفعل آليات المساءلة عند حدوث انحرافات في الأداء					
تمارس الرقابة الداخلية بفاعلية على جميع العمليات					
تخضع الإدارة التنفيذية للمساءلة أمام مجلس الإدارة					
يربط أداء العاملين بمنظومة المكافآت والمساءلة					
تتوفر آليات للإنذار المبكر بالمخاطر والانحرافات					
تجرى مراجعات دورية لتقييم منظومة الرقابة الداخلية					

✿ المحور الثاني: كفاءة اتخاذ القرار، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	البعد
					تستند القرارات الإدارية إلى معلومات دقيقة وموثوقة
					تتخذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخر
					تُحلّ البدائل المتاحة بمنهجية موضوعية قبل اتخاذ القرار
					تتسم القرارات الإدارية بالرشد وتجنّب التحيزات الذاتية
					تتسم القرارات بالمرونة وقابلية التعديل وفق المستجدات
					تُحقّق القرارات الإدارية الأهداف المرسومة لها
					تُسهّم القرارات في الترشيح الأمثل لاستخدام الموارد
					تخضع القرارات للتقييم اللاحق والتغذية الراجعة
					تُراعي القرارات الإدارية مصالح أصحاب المصالح كافة
					تتسم القرارات الاستراتيجية بالتكامل والاتساق مع توجّه الشركة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



The impact of adherence to corporate governance standards on decision-making efficiency: A field study on publicly traded companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Ali Eid M. Aldossari

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448