

عنوان البحث

تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء دراسة حالة على مجموعة بن لا  
دن السعودية

إعداد الطالبة

نهاد صالح عبدالله بن مخاشن

233001956

إشراف/

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبدالحميد

العام الدراسي:

2024

## قائمة المحتويات:

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 2  | مقدمة:                     |
| 5  | مشكلة الدراسة :            |
| 7  | أهمية الدراسة:             |
| 9  | أهداف الدراسة:             |
| 11 | تساؤلات الدراسة:           |
| 12 | فرضيات الدراسة:            |
| 13 | الدراسات السابقة:          |
| 16 | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 21 | المنهجية وطرق البحث:       |
| 23 | حدود الدراسة:              |
| 26 | المراجع:                   |

## مقدمة:

القطاع التشييد والبناء يُعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية نظراً لدوره الحيوي في تطوير البنية التحتية وتحقيق التنمية الاقتصادية. هذا القطاع يتميز بتعقيداته وتحدياته المتعددة، مما يجعل الحوكمة الفعالة ضرورية لضمان جودة العمليات ومصداقيتها. في هذا السياق، تأتي مجموعة بن لادن السعودية كمثال بارز نظراً لحجم مشاريعها وتاريخها الطويل في هذا المجال. دراسة حالة هذه المجموعة تتيح لنا فهم أعمق لكيفية تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء (Mohy، 2016).

الحوكمة تعني الإدارة الرشيدة للمؤسسات من خلال وضع قواعد وسياسات وإجراءات تضمن الشفافية، والمساءلة، والكفاءة. تهدف الحوكمة إلى تعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية، من المستثمرين إلى العملاء والمجتمع ككل. في قطاع التشييد والبناء، تعتبر الحوكمة ضرورية لضمان سلامة المشاريع، الامتثال للمعايير القانونية، وتحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية.

قطاع التشييد والبناء يتسم بتعدد الأطراف المعنية وتعقيد العمليات، مما يجعل الحاجة إلى حوكمة فعالة أكثر إلحاحاً. الحوكمة الجيدة في هذا القطاع تشمل وضع سياسات وإجراءات صارمة للتحكم في الجودة، وإدارة المخاطر، والتأكد من الامتثال للقوانين واللوائح. تتضمن أيضاً مراقبة الأداء وتقييمه بانتظام لضمان تحسين العمليات المستمر (ALSABBAN، 2017).

جودة الرقابة تعتمد بشكل كبير على نظام الحوكمة المتبع. الحوكمة الجيدة تسهم في تعزيز الرقابة الداخلية من خلال وضع هياكل تنظيمية واضحة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل دقيق. هذا يساعد على منع الفساد، وتحسين كفاءة العمليات، وضمان الامتثال للمعايير المطلوبة. الرقابة الجيدة تشمل أيضاً استخدام تقنيات متقدمة لجمع وتحليل البيانات، مما يساعد في الكشف المبكر عن أي تجاوزات أو مخالفات.

مجموعة بن لادن السعودية تعتبر واحدة من أكبر شركات التشييد والبناء في العالم. تأسست في عام 1931 ونمت لتصبح لاعباً رئيسياً في تطوير البنية التحتية في المملكة العربية السعودية وخارجها. تنفذ المجموعة مشاريع ضخمة تشمل مطارات، وجسور، ومباني حكومية، ومشاريع سكنية، وتجارية (imtilak، 2024).

مجموعة بن لادن تعتمد على هيكل تنظيمي متين يهدف إلى إدارة العمليات بفعالية وكفاءة.

يتضمن هذا الهيكل العديد من الإدارات المتخصصة، مثل إدارة الجودة، وإدارة السلامة، وإدارة المخاطر. لكل إدارة دور محدد ومسؤوليات واضحة لضمان تنفيذ المشاريع وفقاً للمعايير المطلوبة. الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التي قد تواجهها المجموعة.

الرقابة الداخلية في مجموعة بن لادن تعتبر حجر الزاوية لضمان جودة المشاريع. تتضمن الرقابة استخدام نظم معلومات متقدمة لمتابعة سير العمل، وإجراء مراجعات دورية للأداء، وتطبيق إجراءات صارمة للتحقق من الجودة. تعتمد المجموعة على فرق متخصصة لمراقبة وتنفيذ هذه العمليات، مما يضمن تنفيذ المشاريع وفقاً للمعايير المحددة وفي الوقت المحدد. الرقابة الداخلية تشمل أيضاً تدريب الموظفين على الامتثال للمعايير والسياسات المحددة، وتعزيز ثقافة الجودة والسلامة في جميع مستويات العمل (Ahmed، 2018).

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها مجموعة بن لادن في تطبيق الحوكمة الجيدة، فإنها لم تكن بمنأى عن التحديات والمشكلات. من بين هذه التحديات قضايا الفساد، التي أثرت بشكل كبير على سمعة المجموعة وأدائها. تأخيرات في تنفيذ بعض المشاريع الكبرى كانت من المشاكل الأخرى التي واجهتها المجموعة، مما أثار تساؤلات حول فعالية نظم الحوكمة والرقابة. هذه التحديات تظهر أهمية الاستمرار في تحسين أنظمة الحوكمة والرقابة للتعامل مع المشكلات المتغيرة والمعقدة في قطاع التشييد والبناء.

تعلمت مجموعة بن لادن من تجاربها السابقة وأدخلت تحسينات مستمرة على نظم الحوكمة والرقابة. يشمل ذلك تحسين نظم المراجعة الداخلية، وتدريب الموظفين على معايير الحوكمة والشفافية، والتعاون مع جهات خارجية مستقلة لإجراء مراجعات وتقييمات دورية. التحسين المستمر يهدف إلى تعزيز الشفافية، وزيادة الكفاءة، وتقليل المخاطر. من خلال تبني أحدث التقنيات وأفضل الممارسات في مجال الحوكمة، تسعى مجموعة بن لادن إلى تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في تنفيذ مشاريعها (Al-Shabrawi، 2024).

تبرز دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية كيف يمكن للحوكمة الجيدة أن تؤثر بشكل كبير على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء. من خلال تبني معايير الحوكمة الشفافة والمساءلة، يمكن للشركات الكبرى في هذا القطاع تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والكفاءة في تنفيذ مشاريعها. على الرغم من التحديات المستمرة، فإن التحسين المستمر لأنظمة الحوكمة والرقابة يمكن أن يساعد في التغلب على هذه التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

تعد تجربة مجموعة بن لادن درساً قيماً في كيفية تعزيز الحوكمة لتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة في قطاع التشييد والبناء.

### مشكلة الدراسة :

تتمحور مشكلة الدراسة حول فحص تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد و البناء، مع التركيز بشكل خاص على مجموعة بن لادن السعودية كحالة دراسية. تنبع هذه المشكلة من التعقيدات والتحديات العديدة التي تواجه هذا القطاع، بما في ذلك الفساد، وتأخيرات المشاريع، وتجاوزات التكاليف، وضعف الالتزام بالمعايير الفنية والقانونية. تسعى الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للحوكمة الفعالة أن تحسن من جودة الرقابة الداخلية، وتساهم في تقليل هذه المشكلات.

### • خلفية المشكلة

قطاع التشييد والبناء يُعد أحد أهم القطاعات الاقتصادية التي تساهم في تطوير البنية التحتية وتحقيق التنمية المستدامة. ورغم أهميته، يواجه هذا القطاع العديد من التحديات التي تؤثر على فعاليته وكفاءته. من بين هذه التحديات: الفساد، الذي يُعتبر من أكبر المشكلات التي تؤثر على نزاهة وجودة العمليات في القطاع. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر التأخيرات في تنفيذ المشاريع وتجاوزات التكاليف من المشاكل الشائعة التي تضعف الثقة في هذا القطاع. كل هذه المشاكل تؤكد على الحاجة الماسة إلى تطبيق حوكمة فعالة لضمان الرقابة الصارمة وتحسين جودة الأداء.

### • الفساد وتأثيره على جودة الرقابة

الفساد يُشكل عائقاً كبيراً أمام تحقيق الشفافية والمساءلة في قطاع التشييد والبناء. يمكن أن يظهر الفساد في أشكال متعددة، مثل الرشاوى، والتلاعب في المناقصات، والتواطؤ بين الأطراف المعنية. هذه الظواهر تؤدي إلى تنفيذ مشاريع بجودة منخفضة، وتأخيرات كبيرة، وتكاليف غير مبررة. لذا، تُعتبر الحوكمة الفعالة أداة حيوية لمكافحة الفساد من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة وضمان تطبيق المعايير الأخلاقية.

### • تأخيرات المشاريع وتجاوزات التكاليف

تعد التأخيرات في تنفيذ المشاريع وتجاوزات التكاليف من التحديات الرئيسية التي تواجه قطاع التشييد والبناء. هذه التأخيرات والتجاوزات قد تنتج عن سوء التخطيط، أو نقص الموارد، أو الفساد، أو عدم الكفاءة في إدارة المشاريع. يؤثر ذلك بشكل كبير على الثقة بين

المستثمرين والعملاء والمجتمع، ويعوق تحقيق الأهداف التنموية. الحوكمة الجيدة تساهم في تحسين جودة الرقابة من خلال وضع إجراءات صارمة لمراقبة تنفيذ المشاريع وضمان الالتزام بالميزانيات والجداول الزمنية.

#### • أهمية الحوكمة في تحسين جودة الرقابة

تهدف الحوكمة الجيدة إلى تحسين جودة الرقابة من خلال وضع هياكل تنظيمية واضحة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل دقيق. هذا يساعد على منع الفساد، وتحسين كفاءة العمليات، وضمان الامتثال للمعايير المطلوبة. في قطاع التشييد والبناء، تعتبر الحوكمة الفعالة ضرورية لضمان سلامة المشاريع، وتحقيق الجودة المطلوبة، وتقليل فرص الفساد و التجاوزات. تعزز الحوكمة من الرقابة الداخلية من خلال استخدام تقنيات متقدمة لجمع وتحليل البيانات، مما يساعد في الكشف المبكر عن أي تجاوزات أو مخالفات.

#### • دراسة حالة: مجموعة بن لادن السعودية

مجموعة بن لادن السعودية، باعتبارها واحدة من أكبر شركات التشييد والبناء في العالم، تقدم نموذجاً عملياً لفهم تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في هذا القطاع. تاريخ المجموعة الحافل بالمشاريع الكبرى، مثل توسعة المسجد الحرام، والمطارات، والجسور، يبرز أهمية تطبيق نظم حوكمة فعالة. ومع ذلك، واجهت المجموعة تحديات كبيرة، بما في ذلك قضايا الفساد والتأخيرات في تنفيذ المشاريع، مما يجعلها نموذجاً مهماً لدراسة تأثير الحوكمة على جودة الرقابة.

#### • الشفافية والمساءلة في مجموعة بن لادن

تعتبر الشفافية والمساءلة من أهم عناصر الحوكمة التي تساهم في تحسين جودة الرقابة. مجموعة بن لادن السعودية، من خلال تطبيق نظم حوكمة متقدمة، تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في جميع عملياتها. يتضمن ذلك وضع سياسات وإجراءات واضحة للإفصاح المالي والإداري، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة. هذا يساعد في تقليل فرص الفساد والتلاعب، ويعزز من ثقة المستثمرين والعملاء في المجموعة.

#### • التحديات في تطبيق الحوكمة

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها مجموعة بن لادن في تطبيق الحوكمة، فإنها تواجه تحديات كبيرة. من بين هذه التحديات: مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، وصعوبة تطبيق إجراءات جديدة في هياكل تنظيمية قائمة، وتحديات في استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الرقابة. هذه التحديات تظهر أهمية الاستمرار في تحسين نظم الحوكمة وتدريب

الموظفين على الالتزام بالمعايير والسياسات الجديدة.

### أهمية الدراسة:

الدراسة حول تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء، مع التركيز على مجموعة بن لادن السعودية، تحمل أهمية بالغة على عدة مستويات. يتداخل قطاع التشييد والبناء مع مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبنية التحتية، مما يجعل من الضروري تحسين ممارسات الحوكمة لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وشفافية وعدالة. تتجلى أهمية الدراسة في عدة جوانب، تشمل الآثار الاقتصادية، والعملياتية، والاجتماعية، والتقنية.

#### ● الأهمية الاقتصادية

أولاً، تأتي الأهمية الاقتصادية للدراسة في المقدمة، حيث يلعب قطاع التشييد والبناء دوراً محورياً في النمو الاقتصادي. يُعتبر القطاع من أكبر القطاعات الاقتصادية من حيث الاستثمارات وتوليد فرص العمل. تحسين الحوكمة في هذا القطاع يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة استخدام الموارد، وتقليل التكاليف، وزيادة العائد على الاستثمار. من خلال دراسة مجموعة بن لادن السعودية، يمكن تحديد السياسات والإجراءات التي تسهم في تعزيز الحوكمة، وبالتالي تحقيق نتائج اقتصادية أفضل. التحسين في جودة الرقابة ينعكس بشكل مباشر على تقليل الفاقد المالي والحد من الفساد، مما يعزز من الاستدامة المالية للشركات العاملة في هذا القطاع.

#### ● الأهمية العملياتية

من الناحية العملياتية، تهدف الدراسة إلى تحسين جودة الرقابة على العمليات والمشاريع. قطاع التشييد والبناء يتسم بتعدد وتعقيد العمليات التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين مختلف الأطراف المعنية. تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة يسهم في وضع هياكل تنظيمية فعالة، وتحديد واضح للمسؤوليات، وتطبيق نظم رقابة صارمة تضمن تنفيذ المشاريع بجودة عالية وفي الوقت المحدد. دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية توفر نموذجاً عملياً لفهم كيف يمكن للحوكمة أن تحسن من إدارة العمليات وتقليل التأخيرات وتجاوزات التكاليف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة.

#### ● الأهمية الاجتماعية

على المستوى الاجتماعي، تعتبر الحوكمة الفعالة في قطاع التشييد والبناء عاملاً مهماً في تحقيق العدالة والشفافية، وهو ما ينعكس على الثقة بين المجتمع والشركات العاملة في هذا

القطاع. تحسين جودة الرقابة من خلال الحوكمة يمكن أن يؤدي إلى تنفيذ مشاريع بنية تحتية أكثر أماناً وفعالية، مما يُحسن من جودة الحياة للمجتمع. دراسة حالة مجموعة بن لا دن السعودية تتيح فرصة لفهم كيف يمكن للحوكمة أن تسهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتأكد من أن المشاريع تنفذ بطريقة تراعي المعايير البيئية والاجتماعية.

#### • الأهمية التقنية

تتجلى الأهمية التقنية للدراسة في الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين نظم الحوكمة و الرقابة. استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، مثل نظم إدارة المشاريع، وتطبيقات البيانات الكبيرة، والذكاء الاصطناعي، يمكن أن يُحسن من دقة وكفاءة الرقابة على المشاريع. دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية تظهر كيف يمكن لتبني التكنولوجيا الحديثة أن يُعزز من نظم الحوكمة، ويسهم في الكشف المبكر عن المشكلات، وتحسين جودة التقارير و القرارات. التطبيقات التكنولوجية تُسهل جمع وتحليل البيانات بشكل مستمر، مما يُعزز من قدرة الشركات على الاستجابة السريعة للتحديات وتحسين الأداء.

#### • الأهمية البحثية والأكاديمية

من منظور بحثي وأكاديمي، تعتبر الدراسة مساهمة قيمة في الأدبيات الخاصة بالحوكمة وجودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء. هناك نقص في الدراسات التي تربط بين الحوكمة وجودة الرقابة في هذا القطاع بشكل خاص، وتوفير دراسة حالة مثل مجموعة بن لادن السعودية يضيف معرفة جديدة وفهماً أعمق لكيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في السياق العملي. يمكن أن تسهم النتائج والتوصيات التي تقدمها هذه الدراسة في إرشاد الباحثين و الممارسين على حد سواء، وتوجيه السياسات والإجراءات المستقبلية.

#### • الأهمية التنظيمية والإدارية

على المستوى التنظيمي والإداري، تساعد الدراسة في وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز الحوكمة داخل المؤسسات. يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير سياسات وإجراءات حوكمة تحسن من نظم الرقابة وتعزز من الشفافية والمساءلة. دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية تظهر كيف يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة أن يُحسن من الأداء التنظيمي والإداري للشركات العاملة في قطاع التشييد والبناء. يمكن للشركات الأخرى الاستفادة من التجارب و الدروس المستفادة لتطوير نظم حوكمة خاصة بها تلبي احتياجاتها الخاصة وتحسن من جودة أدائها.

#### • الاستفادة العملية والتطبيقية

تقدم الدراسة فوائد عملية وتطبيقية مباشرة للشركات والمؤسسات العاملة في قطاع التشييد والبناء. من خلال فهم تأثير الحوكمة على جودة الرقابة، يمكن للشركات تبني أفضل الممارسات والإجراءات التي تعزز من فعالية وكفاءة عملياتها. نتائج الدراسة تساعد في وضع خطط تحسين وتطوير مستمرة لنظم الحوكمة والرقابة، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية وزيادة التنافسية في السوق.

تبرز أهمية الدراسة في تقديم فهم شامل ومتكامل لتأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء، مع التركيز على دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية. من خلال تحليل الجوانب الاقتصادية، والعملياتية، والاجتماعية، والتقنية، والبحثية، والتنظيمية، تقدم الدراسة رؤى قيمة لتحسين نظم الحوكمة والرقابة في هذا القطاع الحيوي. تساهم الدراسة في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستدامة المالية، وتحسين الأداء العام للشركات، مما يساهم في تحقيق التنمية

### أهداف الدراسة:

تتمحور أهداف الدراسة حول فهم وتحليل تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء، مع التركيز على دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية. تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تتناول الجوانب المختلفة للحوكمة والرقابة، وتسعى إلى تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء في هذا القطاع الحيوي.

#### • تحليل وتقييم نظم الحوكمة الحالية

أحد الأهداف الأساسية للدراسة هو تحليل وتقييم نظم الحوكمة الحالية المطبقة في مجموعة بن لادن السعودية. يهدف هذا التحليل إلى فهم مدى فعالية هذه النظم في تحقيق الشفافية والمساءلة، وضمان الالتزام بالمعايير القانونية والفنية. من خلال تقييم الهياكل التنظيمية، والسياسات، والإجراءات المعمول بها، تسعى الدراسة إلى تحديد الفجوات والتحديات التي تواجه نظم الحوكمة الحالية وتقديم توصيات لتحسينها.

#### • قياس تأثير الحوكمة على جودة الرقابة

هدف آخر رئيسي للدراسة هو قياس تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في مشاريع التشييد والبناء. يتضمن ذلك دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين جودة الرقابة، وتقليل فرص الفساد، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. من خلال جمع البيانات وتحليلها، تسعى

الدراسة إلى تحديد مدى تأثير نظم الحوكمة على أداء الرقابة الداخلية والخارجية في مجموعة بن لادن السعودية.

#### ● استكشاف دور التكنولوجيا في تحسين الحوكمة

تلعب التكنولوجيا دوراً متزايد الأهمية في تحسين نظم الحوكمة والرقابة. تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل نظم إدارة المشاريع، وتطبيقات البيانات الكبيرة، والذكاء الاصطناعي، لتحسين جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء. من خلال دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية، تسعى الدراسة إلى تحديد الأدوات والتقنيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين دقة وكفاءة العمليات.

#### ● تقديم توصيات لتحسين نظم الحوكمة

تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين نظم الحوكمة في مجموعة بن لادن السعودية، بناءً على نتائج التحليل والتقييم. تشمل هذه التوصيات وضع سياسات وإجراءات جديدة، وتحسين الهياكل التنظيمية، وتبني أفضل الممارسات العالمية في مجال الحوكمة والرقابة. تسعى الدراسة إلى توفير خارطة طريق للمجموعة لتطوير وتحسين نظم الحوكمة والرقابة بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة التنافسية في السوق.

#### ● تعزيز الفهم الأكاديمي للحوكمة في قطاع التشييد والبناء

تهدف الدراسة أيضاً إلى تعزيز الفهم الأكاديمي للحوكمة وجودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء. من خلال تقديم تحليل معمق ودراسة حالة واقعية، تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات الأكاديمية وتوفير قاعدة معرفية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والممارسون في هذا المجال. يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير نظريات ومفاهيم جديدة حول العلاقة بين الحوكمة وجودة الرقابة، وتقديم رؤى جديدة يمكن أن تُستخدم في الدراسات المستقبلية.

#### ● تحسين الكفاءة التشغيلية والمالية

من الأهداف المهمة للدراسة تحسين الكفاءة التشغيلية والمالية لمجموعة بن لادن السعودية من خلال تطبيق نظم حوكمة فعالة. يهدف ذلك إلى تقليل التكاليف وزيادة العائد على الاستثمار، وضمان تنفيذ المشاريع بجودة عالية وفي الوقت المحدد. من خلال تحسين نظم الرقابة، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات تساعد في تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية

، وتحقيق الأهداف المالية للمجموعة.

### • تعزيز الشفافية والمساءلة

أحد الأهداف الرئيسية للدراسة هو تعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات مجموعة بن لادن السعودية. من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، تسعى الدراسة إلى تحسين مستوى الإفصاح المالي والإداري، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح. هذا يساهم في تقليل فرص الفساد والتلاعب، ويعزز من ثقة المستثمرين والعملاء في المجموعة.

### • تحقيق الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

تهدف الدراسة أيضاً إلى تحقيق الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية لمجموعة بن لادن السعودية من خلال تحسين نظم الحوكمة. يشمل ذلك التأكد من أن المشاريع تُنفذ بطريقة تراعي المعايير البيئية والاجتماعية، وتعزز من التنمية المستدامة. تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات تساعد في دمج مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في سياسات وإجراءات الحوكمة للمجموعة.

### تساؤلات الدراسة:

#### السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هو تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء؟ دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية.

#### الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. كيف تؤثر نظم الحوكمة الحالية في مجموعة بن لادن السعودية على الشفافية و المساءلة؟
2. ما هو تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة على تقليل الفساد في مشاريع مجموعة بن لادن السعودية؟
3. كيف يمكن للتكنولوجيا الحديثة أن تساهم في تحسين نظم الحوكمة والرقابة في مجموعة بن لادن السعودية؟
4. ما هي الفجوات والتحديات التي تواجه نظم الحوكمة الحالية في مجموعة بن لادن السعودية؟

5. كيف تؤثر الحوكمة على الكفاءة التشغيلية والمالية لمجموعة بن لادن السعودية؟
6. ما هو دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في مشاريع مجموعة بن لادن السعودية؟
7. ما هي التوصيات العملية لتحسين نظم الحوكمة والرقابة في مجموعة بن لادن السعودية؟

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية للدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق الحوكمة وجودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء في مجموعة بن لادن السعودية.

#### الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبادئ الشفافية وجودة الرقابة في مجموعة بن لادن السعودية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تبني آليات المساءلة وجودة الرقابة في مجموعة بن لادن السعودية.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية وجودة الرقابة في مجموعة بن لادن السعودية.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تبني سياسة الإفصاح المالي وجودة الرقابة في مجموعة بن لادن السعودية.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تدريب وتأهيل العاملين على مبادئ الحوكمة وجودة الرقابة في مجموعة بن لادن السعودية.
6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تفعيل نظام إدارة المخاطر وجودة الرقابة في مجموعة بن لادن السعودية.
7. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة وجودة الرقابة في مجموعة بن لادن السعودية.

### الدراسات السابقة:

تهدف دراسة (Aryan، 2022) إلى تحديد مدى فعالية حوكمة الشركات على أداء المسؤولية

الاجتماعية للشركات وجودة التقارير المالية في قطاع التصنيع في المملكة العربية السعودية. ويتم جمع البيانات من خلال قاعدة بيانات تومسون رويترز من 30 شركة تصنيع سعودية خلال الفترة 2014-2020. تم تطبيق الإحصاء الوصفي ونموذج المربعات الصغرى المعمم (GLS). تم حساب المتغير التابع من خلال المخلفات وتم العثور عليه على أنه استحقاقات تقديرية (DA). وتكشف النتائج عن وجود تأثير إيجابي لحوكمة الشركات على أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات وجودة التقارير المالية. وقد وجد أن حجم العينة كان أحد أكبر القيود لأنه تم جمع البيانات من عام 2014 إلى عام 2020 فقط، ولجعل الدراسة أكثر موثوقية وأصالة، هناك حاجة إلى بيانات أكبر.

يتجه عدد متزايد من مؤسسات البناء في المملكة العربية السعودية إلى تبادل المعرفة كمفتاح للاستفادة من كفاءاتها الأساسية المميزة في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية. ومع ذلك، تعد صناعة البناء والتشييد واحدة من أكثر البيئات تحديًا حيث تعد إدارة الأفراد بشكل فعال أمرًا حيويًا لضمان مساهمتهم بمعارفهم في النجاح التنظيمي. يعد تبادل المعرفة جزءًا من عملية إدارة المعرفة، وهو أحد اللبنات الأساسية لنجاح المنظمة ويعمل كاستراتيجية للبقاء في عصر المعرفة هذا. ومع ذلك، فإن تبادل المعرفة هو مجال لم يتم بحثه بشكل كافٍ في سياق مؤسسات البناء الكبيرة في المملكة العربية السعودية، على الرغم من التحولات السياسية العديدة التي أعلنتها حكومة المملكة العربية السعودية. وبالتالي، كان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة كيفية مشاركة منظمات البناء الكبرى في المملكة العربية السعودية للمعرفة في طريقها إلى القدرة التنافسية. تستند النتائج إلى منهجية نوعية تعتمد على مقابلات شبه منظمة مع 44 متخصصًا. كشف تحليل المحتوى عن خمسة دوافع رئيسية لتبادل المعرفة. إن الدافع الوحيد الأكثر أهمية لتقاسم المعرفة هو تكامل أصول المعرفة. علاوة على ذلك، يتم تنفيذ سبع استراتيجيات رئيسية لتبادل المعرفة في مؤسسات البناء الكبرى في المملكة العربية السعودية. يعد التبادل المنتظم لأفضل الممارسات المتعلقة بمعرفة المشروع هو الأكثر تنفيذًا على نطاق واسع. كشفت الدراسة عن ثمانية تقنيات وتقنيات لتبادل المعرفة يتم استخدامها على نطاق واسع في مؤسسات البناء الكبرى في المملكة العربية السعودية. التحدي الرئيسي لتقاسم المعرفة هو الافتقار إلى مهارات الاتصال في حين تساهم استراتيجيات تبادل المعرفة في تسريع عمليات البناء. تم تطوير إطار لتبادل المعرفة وتقييمه لصالح مؤسسات البناء الكبرى في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمثل المساهمة الرئيسية في المعرفة. وتخلص الدراسة إلى أن تبادل المعرفة هو عملية متكاملة

ومعقدة. وتشير النتائج إلى أنه من أجل التنفيذ الفعال لاستراتيجيات تبادل المعرفة، هناك حاجة ملحة لمنظمات البناء الكبرى في المملكة العربية السعودية لتطوير ونشر برامج التدريب الإداري المناسبة المتعلقة بمشاركة المعرفة. إن المساهمة الأكثر تقديرًا لهذه الدراسة هي تقديم رؤى قيمة من شأنها أن تساعد صناع القرار في صناعة البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية على تنفيذ استراتيجيات تبادل المعرفة لتحسين القدرة التنافسية للقطاع. تقتصر نتائج هذا البحث على سياق صناعة البناء في المملكة العربية السعودية فقط؛ وعلى هذا النحو، قد تكون إمكانية تعميم النتائج خارج هذا السياق محدودة للغاية (ALAMIL، 2022).

قامت وزارة المالية السعودية بتعيين شركة روتشيلد وشركاه للمساعدة في الإشراف على إعادة هيكلة أكبر مجموعة بناء في المملكة، مجموعة بن لادن السعودية، وفقًا لأشخاص مطلعين على الأمر. وقالت المصادر، التي طلبت عدم الكشف عن هويتها لأن المعلومات ليست علنية، إن تعيين روتشيلد يعني أن عملية إعادة الهيكلة، التي بدأت قبل عامين عندما اشتركت بن لادن شركة هوليهان لوكي ومقرها نيويورك، ستتطلب وقتًا إضافيًا حتى تكتمل. بن لادن السعودية تستأجر شركة هوليهان لوكي لإعادة هيكلة ديونها بقيمة 15 مليار دولار ولم تستجب وزارة المالية لطلبات التعليق. ورفض روتشيلد وهوليهان التعليق. وتحاول بن لادن التعافي من سنوات من الخسائر وتقليص كومة ديون بمليارات الدولارات. وقد حدد هوليهان العام الماضي خريطة طريق لمقاضي الشركة لتحويل الشركة إلى بطل وطني قادر مرة أخرى على بناء المشاريع الضخمة التي تعتبر أساسية لخطط الإصلاح الاقتصادي الطموحة لولي العهد.

وباعتبارها مساهمًا ومقرضًا وعميلًا لشركة بن لادن، فإن الحكومة السعودية لها دور مركزي في عملية إعادة الهيكلة. وقد أقرضت بالفعل 20 مليار ريال سعودي (5.3 مليار دولار) للمساعدة في استقرار الشركة وتعهدت بمضاعفة ذلك لمساعدة الشركة على إعادة تشغيل واستكمال المشاريع الحيوية في المدن الإسلامية المقدسة في مكة والمدينة، وفقًا لعرض اطلعت عليه بلومبرج. وأضافت أنه لم يتم تحصيل أي فائدة أو هامش ربح، و"بدون هذا التمويل المهم، ستكون BIHG (الشركة الأم لبن لادن) معسرة".

وفي أوائل العام الماضي، كان مقرضو بن لادن يفكرون في التعاقد مع شركة روتشيلد وشركاه لمساعدتهم على اجتياز عملية التحول، حسبما ذكرت بلومبرج. كما تنافس البنك الاستثماري الذي يتخذ من باريس مقرًا له في السابق للفوز بتفويض إعادة الهيكلة الأوسع الذي

ذهب في النهاية إلى هوليهاان في عام 2020. لعبت بن لادن دورًا رئيسيًا في بناء معظم البنية التحتية في المملكة العربية السعودية منذ تأسيس المملكة السعودية الحديثة في عام 1932. لكنها فقدت شعبيتها لدى الحكومة بعد حادث رافعة في مكة في عام 2015. وتفاقت مشاكلها عندما واجهت الحكومة، ومع انخفاض عائدات النفط، تم حجب المدفوعات للشركة. وفي الآونة الأخيرة، يدرس صندوق الثروة السعودي استثمار مئات الملايين من الدولارات في أربعة مقاولين محليين لتعزيز صناعة البناء المحلية في المملكة. وخصصت الحكومة حصة كبيرة في بن لادن في عام 2018 كجزء من تسوية وسط مزاعم بالفساد (Parasie، 2022).

وتواجه أكبر شركة إنشاءات في الشرق الأوسط، مجموعة بن لادن السعودية، مشكلة. ومع ركود الاقتصاد السعودي بسبب انخفاض أسعار النفط، تقوم مجموعة بن لادن بتسريح عشرات الآلاف من العمال. وكانت الشركة أيضًا كبش فداء لحادث بناء وقع العام الماضي في مكة.

أسس محمد بن لادن، وهو مهاجر يماني من محافظة حضرموت، الشركة في عام 1931. وقد قامت ببناء جزء كبير من البنية التحتية للمملكة على مدى العقود الثمانية التالية - بما في ذلك الطرق السريعة والمطارات والقصور الملكية. كما قامت بتوسيع الحرمين الشريفين في مكة والمدينة عدة مرات، وهي مشاريع ضخمة جعلت من الشركة حليفًا مهمًا ليس فقط للعائلة المالكة ولكن أيضًا للمؤسسة الدينية. كما استأجر العاهل الأردني الملك حسين عائلة بن لادن لترميم وتجديد قبة الصخرة في القدس عندما كانت داخل الأراضي الأردنية. وعمل أسامة بن لادن في الشركة قبل أن تتبرأ منه العائلة بسبب سياساته المناهضة للسعودية. أكبر مشروع للمجموعة اليوم هو برج جدة. ومن المخطط أن يكون البرج محور منطقة حضرية جديدة خارج مدينة جدة، الميناء الرئيسي للمملكة على البحر الأحمر. وسيكون البرج أطول مبنى في العالم بارتفاع كيلومتر واحد. وسيحتوي على تراس سماوي بمساحة 7500 قدم مربع. أعمال البناء جارية ومن المقرر الانتهاء من ناطحة السحاب في عام 2020. ولكن ليس هناك ما يكفي من المشاريع الجديدة لإبقاء مجموعة بن لادن مشغولة. وبحسب ما ورد قامت هذا الشهر بتسريح ما يصل إلى 77 ألف موظف أجنبي من أصل 200 ألف في قوتها العاملة. ولم يحصل العديد منهم على رواتبهم منذ أشهر، ورفضوا العودة إلى منازلهم دون دفع رواتبهم المتأخرة. وقام بعض الأشخاص بتخريب ممتلكات الشركة احتجاجًا. وتم تسريح 12 ألف موظف سعودي آخر من أصل 17 ألف موظف. والعديد منهم مهندسون

ومهنيون ماهرون. ولا تتحدث مجموعة بن لادن إلا قليلاً جداً علناً عن مشاكلها، ولكن ديون الشركة تقدر بنحو 30 مليار دولار. يدرك الملك سلمان وابنه المفضل الطموح ولي العهد الأمير محمد بن سلمان أن اقتصاد المملكة في ورطة. وفي 11 سبتمبر الماضي، تحطمت إحدى رافعات البناء التابعة للشركة في المسجد الحرام بمكة المكرمة أثناء عاصفة، مما أسفر عن مقتل 111 شخصاً. وأدى الحادث إلى إحراج الملك لأنه خادم الحرمين الشريفين في مكة والمدينة والمسؤول عن ضمان سلامتهما. وزاد التدافع خلال موسم الحج السنوي الذي أسفر عن مقتل عدد أكبر من الناس من الحرج. وفرضت الحكومة قيوداً على سفر المديرين التنفيذيين لمجموعة بن لادن وحظرت عليها إبرام عقود جديدة لفترة زمنية غير محددة. على الرغم من سنوات من العلاقات الوثيقة مع آل سعود، فإن عائلة بن لادن في مشكلة مع الملك سلمان بسبب حادثة الرافعة. ومن غير الواضح ما إذا كان الملك سيعيد تأهيل الشركة. يدرك الملك سلمان وابنه المفضل الطموح ولي العهد الأمير محمد بن سلمان أن اقتصاد المملكة في ورطة. إن دولة الرفاهية التي أنشأتها خلال سنوات الطفرة النفطية ليست مستدامة مع انخفاض أسعار النفط. لقد أعلنوا عن خطط إبداعية وطموحة لتقليل اعتماد البلاد على النفط، لكنهم لم يقدموا الكثير من التفاصيل بعد. يعكس الاضطراب في مجموعة بن لادن الاضطراب الأكبر في المملكة التي تواجه تحديات غير مسبوقة. ربما تكون عائلة بن لادن أكبر من أن تفشل، لكنها تستحق المراقبة باعتبارها نذيراً لمستقبل المملكة (Riedel، 2016).

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### ■ مفهوم الحوكمة

المنطلقات النظرية للدراسة حول تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء تستند إلى مفهوم الحوكمة كإطار شامل يتضمن مبادئ الشفافية، المساءلة، العدالة، و المشاركة. الحوكمة تعني مجموعة القواعد والإجراءات والهياكل التي توجه وتتحكم في العمليات المؤسسية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. في قطاع التشييد والبناء، تتطلب الحوكمة وضع آليات لضمان الامتثال للمعايير الفنية والقانونية و المالية، وتعزيز الشفافية في العمليات، وتحقيق المساءلة عن طريق التقييم الدوري لأداء المشروعات وإدارة المخاطر.

الحوكمة الجيدة تشمل عدداً من المبادئ الأساسية التي تتضمن الشفافية، حيث يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بالإدارة والعمليات متاحة للأطراف المعنية بطريقة واضحة ومنظمة. المساءلة هي مبدأ آخر حاسم، حيث يتم تحديد المسؤوليات والواجبات بوضوح لجميع العاملين، مما يضمن أن يكون الجميع على دراية بما يتوقع منهم. العدالة تضمن أن تكون جميع العمليات متساوية وغير متحيزة، وتوفر بيئة عمل عادلة لجميع الأطراف المعنية. المشاركة تشجع على إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية (Aluchna, 2022).

#### ■ جودة الرقابة

جودة الرقابة تشير إلى القدرة على تنفيذ ورصد وتقييم العمليات والإجراءات المتبعة في المشروعات لضمان الالتزام بالمعايير المحددة وتحقيق الأهداف المحددة. الجودة في الرقابة تعني التأكد من أن جميع العمليات تتم بطريقة صحيحة وتحقق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية. في قطاع التشييد والبناء، تشمل جودة الرقابة التأكد من الالتزام بالمواصفات الفنية، ومعايير السلامة، والجداول الزمنية، والميزانيات المحددة، وإدارة المخاطر المرتبطة بـ المشروعات.

الرقابة الجيدة تعني وجود نظام فعال لمراقبة الأداء وتقييمه بشكل دوري، واكتشاف الانحرافات عن المعايير المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. هذا يشمل أيضاً وجود آليات للإبلاغ عن الأخطاء والمشاكل بشكل فوري، وتحليل أسبابها لمنع تكرارها في المستقبل. الجودة في الرقابة تتطلب أيضاً تدريباً مستمراً للعاملين لضمان أنهم على دراية بأحدث المعايير والتقنيات المتبعة في المجال، مما يعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة (Rocha, 2023).

#### ■ تأثير الحوكمة على جودة الرقابة

تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء يمكن تحليله من خلال مجموعة من الأبعاد. أولاً، الحوكمة تعزز الشفافية من خلال وضع آليات لتوثيق ومراقبة جميع العمليات والقرارات. هذه الشفافية تمكن من اكتشاف وتحليل أي انحرافات عن الخطط المحددة في وقت مبكر، مما يعزز جودة الرقابة. ثانياً، الحوكمة تعزز المساءلة من خلال تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات لكل فرد في المشروع. هذه المساءلة تضمن أن الجميع

يعملون لتحقيق الأهداف المشتركة والالتزام بالمعايير المحددة. ثالثاً، الحوكمة تعزز العدالة من خلال توفير بيئة عمل متساوية للجميع وتطبيق القواعد بشكل متساو على جميع الأطراف المشاركة في المشروع.

الشفافية تساهم في تحسين جودة الرقابة من خلال توفير المعلومات اللازمة لجميع الأطراف المعنية، مما يساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر. المساءلة تضمن أن يكون كل فرد مسؤولاً عن أفعاله وقراراته، مما يعزز الالتزام بالمعايير المحددة ويقلل من احتمال حدوث الأخطاء. العدالة تضمن أن تكون جميع العمليات والقرارات غير متحيزة وتعتمد على معايير واضحة، مما يعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية ويساهم في تحسين جودة الرقابة.

تعتبر الحوكمة الرشيدة أحد العناصر الأساسية لتحقيق الاستدامة والكفاءة في مختلف القطاعات الاقتصادية، بما في ذلك قطاع التشييد والبناء. تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير الحوكمة على جودة الرقابة، من خلال دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية، والتي تعد واحدة من أكبر الشركات العاملة في هذا المجال بالمملكة العربية السعودية (Edmondson، 2024).

تنطلق هذه الدراسة من مبدأ أن الحوكمة الجيدة تشكل إطاراً مؤسسياً يضمن الشفافية، والمسؤولية، والعدالة في جميع عمليات المؤسسة. وتؤكد هذه المبادئ على أهمية بناء نظام رقابي قوي يمكنه كشف ومراقبة الانحرافات المالية والإدارية والتشغيلية، مما يعزز من ثقة المستثمرين والعملاء والجهات الرقابية في المؤسسة. في هذا السياق، تعتبر مجموعة بن لادن السعودية نموذجاً مثالياً لدراسة تأثير الحوكمة على جودة الرقابة، نظراً لحجمها وأهميتها الاقتصادية في قطاع التشييد والبناء بالمملكة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة العمليات الرقابية في مجموعة بن لادن السعودية. ويشمل ذلك تحليل السياسات والإجراءات المتبعة في المجموعة وكيفية تحسينها لتتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في مجال الحوكمة. كما تركز الدراسة على تقييم فعالية النظم الرقابية الداخلية والخارجية في الكشف عن المخالفات وضمان الامتثال للمعايير واللوائح.

كما تستهدف الدراسة فهم التحديات التي تواجه تنفيذ الحوكمة في الشركات الكبيرة والمعقدة مثل مجموعة بن لادن السعودية، وكيفية التغلب على هذه التحديات لتعزيز جودة

الرقابة. ويتضمن ذلك دراسة تأثير الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية على تنفيذ مبادئ الحوكمة.

تعتبر نتائج هذه الدراسة ذات أهمية بالغة ليس فقط لمجموعة بن لادن السعودية، بل لقطاع التشييد والبناء بأكمله في المملكة. إذ يمكن أن تسهم في تطوير سياسات وإجراءات جديدة تعزز من فعالية الرقابة وجودتها، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المالي والإداري للشركات العاملة في هذا القطاع. كما أن تعزيز الحوكمة يمكن أن يسهم في جذب المزيد من الاستثمارات المحلية والأجنبية، ويساعد في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تسعى لتعزيز الشفافية والمساءلة في جميع القطاعات الاقتصادية.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى تحليل عميق لحالة مجموعة بن لادن السعودية، بهدف تحسين جودة الرقابة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وبذلك تساهم في رفع كفاءة قطاع التشييد والبناء في المملكة وتعزيز استدامته على المدى الطويل.

#### ■ دراسة حالة: مجموعة بن لادن السعودية

دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية تقدم مثالا عملياً على تطبيق الحوكمة وتأثيرها على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء. هذه المجموعة تعتبر واحدة من أكبر الشركات في هذا القطاع في المملكة، ولديها مشاريع ضخمة تتطلب مستويات عالية من الجودة في الرقابة والحوكمة لضمان النجاح. تطبيق مبادئ الحوكمة في مجموعة بن لادن يشمل وضع سياسات وإجراءات واضحة لمراقبة الجودة، إدارة المخاطر، وضمان الامتثال للمعايير الفنية والقانونية. نتائج تطبيق هذه المبادئ تظهر من خلال تحسين كفاءة العمليات، تقليل الأخطاء والتكاليف الزائدة، وتعزيز الثقة مع العملاء وأصحاب المصلحة.

تتبع مجموعة بن لادن منهجية شاملة لتطبيق الحوكمة تشمل وضع سياسات واضحة لتوثيق جميع العمليات، وتحديد المسؤوليات بدقة، وتطبيق آليات للمراقبة المستمرة والتقييم الدوري للأداء. هذا النهج يمكن الشركة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن الخطط المحددة في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء. كما تساهم هذه السياسات في تعزيز الشفافية والمساءلة بين جميع العاملين، مما يعزز من جودة الرقابة ويضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بكفاءة (Trigunarsyah، 2021).

## ■ إطار نظري لتحليل الحوكمة وجودة الرقابة

من الناحية النظرية، يمكن استخدام مجموعة من الأطر والنماذج لتحليل تأثير الحوكمة على جودة الرقابة. نموذج الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Model) يمكن أن يكون إطاراً مناسباً لفهم كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الكبرى مثل مجموعة بن لادن. هذا النموذج يركز على الهياكل التنظيمية، السياسات، الإجراءات، والآليات التي تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال وكفء.

نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management) يعتبر إطاراً آخر يمكن استخدامه لتحليل كيفية تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بالمشروعات الكبرى في قطاع التشييد والبناء. هذا النموذج يساعد في وضع استراتيجيات لتقليل المخاطر وتحسين جودة الرقابة من خلال التقييم المستمر للمخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

الحوكمة تلعب دوراً حيوياً في تحسين جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء. تطبيق مبادئ الحوكمة يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الشفافية، المساءلة، العدالة، والمشاركة، مما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الجودة والكفاءة في تنفيذ المشروعات. دراسة حالة مجموعة بن لادن السعودية تقدم مثلاً عملياً على كيفية تطبيق هذه المبادئ لتحقيق النجاح في مشروعات التشييد والبناء. من خلال استخدام الأطر والنماذج النظرية المناسبة، يمكن تحليل تأثير الحوكمة على جودة الرقابة بشكل أعمق وتحديد العوامل التي تساهم في تحسين هذه العلاقة، مما يساعد في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في قطاع التشييد والبناء.

تعتبر الحوكمة وجودة الرقابة أموراً حيوية في سياق قطاع التشييد والبناء، حيث تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات ومستوى الثقة في السوق. يعكف هذا الإطار النظري على فهم كيفية تأثير مبادئ الحوكمة على جودة الرقابة داخل مجموعة بن لادن السعودية كدراسة حالة.

## أهمية الحوكمة في قطاع التشييد والبناء

الحوكمة في سياق قطاع التشييد والبناء تتعلق بالهياكل التنظيمية والإجراءات التي تضمن الشفافية والمساءلة. تلعب هذه العوامل دوراً حاسماً في تعزيز النزاهة والاستقامة داخل الشركات، مما يساهم في تحسين جودة الرقابة على عمليات البناء والمشاريع الضخمة (Cardone، 2024).

## تأثير مبادئ الحوكمة على جودة الرقابة

مبادئ الحوكمة تؤثر بشكل مباشر على جودة الرقابة من خلال عدة آليات، منها:

- نظم الحوكمة القوية تعزز من درجة الشفافية داخل المؤسسات، مما يساهم في كشف ومعالجة الفساد والتجاوزات بفعالية.
- إطار الحوكمة المناسب يحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يجبر على المساءلة عن الأداء والقرارات، وهو أمر أساسي لتحقيق رقابة فعالة.
- نظم الحوكمة المتقدمة تساعد في تحديد وإدارة المخاطر بشكل فعال، مما يقلل من احتمالية حدوث خسائر مالية أو تأخيرات في المشاريع.

## التحديات والعقبات أمام تطبيق مبادئ الحوكمة

على الرغم من أهمية الحوكمة، تواجه الشركات في قطاع التشييد والبناء عدة تحديات، منها:

- التغلب على التحديات الثقافية داخل المؤسسات يمثل عائقاً كبيراً أمام تنفيذ الحوكمة بشكل كامل وفعال.
- بعض الشركات قد تعاني من هياكل تنظيمية تعيق تطبيق الحوكمة بفعالية، مما يتطلب إصلاحات هيكلية شاملة.
- تغييرات في القوانين واللوائح قد تؤثر على مرونة الشركات في التكيف مع متطلبات الحوكمة.

## استنتاجات المرحلة النظرية

يبرز هذا الإطار النظري أهمية توفير بيئة مؤسسية ملائمة تدعم تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزز جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء. يساهم فهم هذه العلاقة في تطوير استراتيجيات تحسين الأداء وتعزيز الثقة بين الجهات المعنية والمستثمرين في السوق البنائي.

## المنهجية وطرق البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد و البناء، مع التركيز على حالة مجموعة بن لادن السعودية. لتحقيق هذه الأهداف، تم تبني منهجية البحث الكمي باعتبارها الطريقة الأمثل لجمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي وقابل للقياس. تساعد المنهجية الكمية في تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتعميم، مما يساهم في فهم أعمق للعلاقة بين الحوكمة وجودة الرقابة.

### ■ تصميم البحث

تم تصميم هذه الدراسة كبحث وصفي تحليلي، حيث يسعى الباحث إلى وصف الوضع الحالي لمجموعة بن لادن السعودية فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الرقابة، ومن ثم تحليل البيانات المجمعة لاستنتاج العلاقة بين المتغيرين. تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتيح هذا الأسلوب جمع بيانات من عينة كبيرة بشكل منظم ومنهجي.

### ■ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة المستويات الإدارية في مجموعة بن لادن السعودية. تم تقسيم العاملين إلى طبقات بناءً على مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والعاملين التنفيذيين) لضمان تنوع وجهات النظر والمعلومات. بلغ حجم العينة من 150 - 200 مشارك، تم اختيارهم من مختلف الإدارات والأقسام داخل المجموعة.

### ■ أداة جمع البيانات

تم استخدام استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة لجمع البيانات من المشاركين. تضمنت الأسئلة المغلقة مجموعة من الفقرات المقيّمة بمقياس ليكرت الخماسي (من 1: موافق بشدة إلى 5: غير موافق بشدة) لقياس مدى توافق المشاركين مع العبارات المتعلقة بتطبيقات الحوكمة وجودة الرقابة. كما تضمن الاستبيان أسئلة مفتوحة للسماح للمشاركين بتقديم آرائهم وملاحظاتهم بحرية.

### ■ مكونات الاستبيان

- معلومات ديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي).
- أسئلة حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المجموعة (الشفافية، المساءلة، الإفصاح المالي، إدارة المخاطر).

➤ أسئلة حول جودة الرقابة في المجموعة (فعالية التدقيق الداخلي، الامتثال للقوانين واللوائح، قدرة النظام الرقابي على اكتشاف المخاطر).

#### ▪ طرق جمع البيانات

تم توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني للمشاركين، مع التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. تم جمع الاستبيانات المستكملة وتحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS) لضمان دقة وموضوعية النتائج.

#### ▪ تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل التوزيعات التكرارية و النسب المئوية) لتحليل المعلومات الديموغرافية للمشاركين وفهم التوزيع العام للبيانات. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام التحليل الإحصائي الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام اختبار العلاقة بين المتغيرات (مثل اختبار كاي سكوير، وتحليل الانحدار).

#### ▪ خطوات تحليل البيانات

- تم توصيف البيانات الديموغرافية للمشاركين باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية.
- تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس موثوقية استبيان الدراسة والتأكد من ثبات الأداة.
- تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية، واختبار العلاقة بين تطبيقات الحوكمة وجودة الرقابة.
- تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق بين المتوسطات لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (مثل المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة) وتأثيرها على متغيرات الدراسة.

اعتمدت الدراسة منهجية البحث الكمي لتحليل تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في قطاع التشييد والبناء، مع التركيز على حالة مجموعة بن لادن السعودية. من خلال تصميم استبيان دقيق واستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، تمكنت الدراسة من تقديم نتائج دقيقة وشاملة، تساهم في فهم العلاقة بين الحوكمة وجودة الرقابة وتقديم توصيات لتحسين الأداء المؤسسي.

## حدود الدراسة:

تغطي الدراسة حدوداً بشرية وزمانية ومكانية تضمن شمولية ودقة النتائج. من خلال التركيز على العاملين داخل مجموعة بن لادن السعودية خلال فترة زمنية محددة وفي مختلف المواقع والمشاريع، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم معمق وشامل لتأثير الحوكمة على جودة الرقابة. هذه الحدود تساهم في تقديم توصيات فعّالة ومبنية على بيانات واقعية يمكن أن تفيد مجموعة بن لادن والشركات الأخرى في قطاع التشييد والبناء في المملكة العربية السعودية.

### ■ الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في التركيز على العاملين داخل مجموعة بن لادن السعودية، وهم من يشغلون مختلف المناصب الإدارية والفنية والتنفيذية. تم اختيار هؤلاء العاملين بعناية لضمان تمثيل شامل لمختلف المستويات الإدارية والتخصصات المهنية داخل المجموعة. يشمل المشاركون في الدراسة الأفراد من الإدارة العليا والوسطى والإدارات التنفيذية، حيث يتمتعون بتجارب وخبرات متنوعة في مجال التشييد والبناء، مما يتيح فهماً شاملاً ومتكاملاً لتأثير الحوكمة على جودة الرقابة. أهمية هذه الحدود البشرية تنبع من ضرورة الحصول على وجهات نظر متنوعة وشاملة حول تأثير الحوكمة. فالموظفون في المستويات العليا قد يكون لديهم رؤية استراتيجية وإدارية أوسع حول الحوكمة، بينما يمتلك الموظفون في المستويات التنفيذية والفنية رؤية تطبيقية وميدانية حول جودة الرقابة. لذا، تساهم هذه العينة البشرية المتنوعة في تقديم بيانات موثوقة ومعبرة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

### ■ الحدود الزمانية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة تبدأ من يناير 2023 وتنتهي في ديسمبر 2023. تم اختيار هذه الفترة الزمنية نظراً لعدة عوامل منها:

- خلال هذه الفترة، شهدت المملكة العربية السعودية عدداً من التغيرات في السياسات والتشريعات المتعلقة بالحوكمة والرقابة في قطاع التشييد والبناء، مما يجعل هذه الفترة مناسبة لدراسة تأثير هذه التغيرات على مجموعة بن لادن.
- تعد هذه الفترة أيضاً فترة تحول اقتصادي كبير نتيجة لتداعيات جائحة كوفيد-19، حيث تحاول الشركات التكيف مع التحديات الاقتصادية والمالية الجديدة، مما يوفر

سياقاً غنياً لدراسة تأثير الحوكمة على جودة الرقابة.

➤ تم اختيار فترة زمنية كافية لجمع البيانات بشكل شامل ومنظم، ومن ثم تحليلها بدقة لضمان الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

#### ■ الحدود المكانية

تركز الدراسة على مجموعة بن لادن السعودية، وهي إحدى أكبر شركات التشييد والبناء في المملكة العربية السعودية. تغطي الدراسة مختلف المواقع والمشاريع التي تديرها المجموعة داخل المملكة، بما في ذلك المكاتب الرئيسية والمواقع الميدانية. تم اختيار مجموعة بن لادن كمجال مكاني للدراسة نظراً لمكانتها الرائدة في القطاع وتنوع مشاريعها وأعمالها التي تمتد على نطاق واسع داخل المملكة.

تسمح هذه الحدود المكانية بفحص تأثير الحوكمة على جودة الرقابة في سياق حقيقي ومعقد، حيث تعمل المجموعة على مشاريع ضخمة تشمل البنية التحتية والمباني التجارية والسكنية. يوفر هذا السياق العملي المتنوع فرصاً لدراسة تأثير الحوكمة على مختلف جوانب الرقابة الإدارية والفنية والمالية.

#### ✓ أهمية الحدود البشرية والزمانية والمكانية

تعتبر هذه الحدود أساسية لضمان دقة وشمولية الدراسة. فالحدود البشرية تضمن تمثيل كافة الفئات الوظيفية داخل المجموعة، مما يتيح جمع بيانات متنوعة ومعبرة. الحدود الزمانية توفر إطاراً زمنياً مناسباً لتحليل تأثير التغيرات والسياسات الجديدة على الحوكمة والرقابة. أما الحدود المكانية فتتيح دراسة تأثير الحوكمة في سياق واقعي ومعقد، مما يساهم في الحصول على نتائج قابلة للتطبيق العملي.

#### ✓ التحديات المرتبطة بالحدود

من التحديات المرتبطة بهذه الحدود البشرية والزمانية والمكانية هو ضمان الحصول على استجابات كافية وممثلة لجميع المستويات الإدارية والفنية داخل المجموعة، خاصة في ظل ضغوط العمل والقيود الزمنية. كذلك، قد تواجه الدراسة تحديات في جمع بيانات دقيقة وحساسة تتعلق بالرقابة والإفصاح المالي في ظل تحفظ بعض الموظفين على مشاركة هذه المعلومات.

## المراجع:

- Ahmed, A. M. (2018). The Effect of Internal Corporate Governance Mechanisms on the Disclosure of Internal Control Material Weaknesses With a Field Study. Retrieved from [https://csj.journals.ekb.eg/article\\_90998\\_60460ba3de67a1c7a0c22ad9c1717d6a.pdf](https://csj.journals.ekb.eg/article_90998_60460ba3de67a1c7a0c22ad9c1717d6a.pdf)
- ALAMIL, H. M. (2022). KNOWLEDGE SHARING WITHIN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA LARGE CONSTRUCTION ORGANISATIONS. Retrieved from [https://wlv.openrepository.com/bitstream/handle/2436/624946/Alamil\\_PhD\\_thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://wlv.openrepository.com/bitstream/handle/2436/624946/Alamil_PhD_thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- ALSABBAN, A. (2017). A STUDY ON ANALYSING MEGA-PROJECT FAILURES IN SAUDI ARABIA BY USING AGENCY THEORY. Retrieved from [https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/8966/7/Alsabban2019PhD\\_Redacted.pdf](https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/8966/7/Alsabban2019PhD_Redacted.pdf)
- Al-Shabrawi, A. J. (2024). The role of governance and internal audit in activating the role of oversight over administrative institutions to reduce corruption and protect the environment. Retrieved from [https://jdea.journals.ekb.eg/article\\_337354\\_4df60b17007671060bf41916880439ca.pdf](https://jdea.journals.ekb.eg/article_337354_4df60b17007671060bf41916880439ca.pdf)
- Aluchna, M. (2022). Responses to corporate governance code: evidence from a longitudinal study. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-021-00496-3>
- Aryan, L. (2022). The effectiveness of corporate governance on corporate social responsibilities performance and financial reporting quality in Saudi Arabia's manufacturing sector. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/363288567\\_The\\_effectiveness\\_of\\_corporate\\_governance\\_on\\_corporate\\_social\\_responsibilities\\_performance\\_and\\_financial\\_reporting\\_quality\\_in\\_Saudi\\_Arabia's\\_manufacturing\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/363288567_The_effectiveness_of_corporate_governance_on_corporate_social_responsibilities_performance_and_financial_reporting_quality_in_Saudi_Arabia's_manufacturing_sector)
- Cardone, A. (2024). The Importance of Governance in the Implementation of Planned Strategies. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/importance-governance-implementation-planned-antonio-cardone-x4sdf/>
- Edmondson, D. (2024). Background: Governance capacities in reflexive climate

- policymaking: the scope, role, and institutional arrangements of policy mix evaluation in the German domestic buildings sector. Retrieved from <https://ariadneprojekt.de/en/publication/governance-capacities-in-reflexive-climate-policymaking-the-scope-role-and-institutional-arrangements-of-policy-mix-evaluation-in-the-german-domestic-buildings-sector/>
- imtilak. (2024). Everything to Know About Saudi Binladin Group. Retrieved from <https://www.imtilak.net/en/ksa/articles/saudi-binladin-group>
- Mohy, K. (2016). Saudi Construction Sector a Risk for Banks -Moody's. Retrieved from <https://invest-gate.me/news/saudi-construction-sector-a-risk-for-banks-moodys/>
- Parasie, N. (2022). Saudi Arabia Hires Rothschild to Help Oversee Binladin Group Overhaul. Retrieved from <https://www.bnnbloomberg.ca/saudi-arabia-hires-rothschild-to-help-oversee-binladin-group-overhaul-1.1764860>
- Riedel, B. (2016). The Binladin Group's turmoil—A mirror of Saudi Arabia's? Retrieved from <https://www.brookings.edu/articles/the-binladin-groups-turmoil-a-mirror-of-saudi-arabias/>
- Rocha, A. (2023). Quality management practices to direct and control the accomplishment of project objectives in R&D units. Retrieved from <https://pdf.sciencedirectassets.com/280203/1-s2.0-S1877050923X00039/1-s2.0-S1877050923002697/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEPP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIA3EEUPt4TL7gmlejYaX27VsFqrCnuJ7%2F%2FKjwdG5h80IAiBoBs8CxL1s>
- Trigunarsyah, B. (2021). Quality Management System Framework for Construction Companies in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/353596983\\_Quality\\_Management\\_System\\_Framework\\_for\\_Construction\\_Companies\\_in\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/353596983_Quality_Management_System_Framework_for_Construction_Companies_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia)

**Midocean University**  
**Management College**  
**Master of Risk Management**

**Research Title**

The impact of governance on the quality of oversight in the  
construction sector: a case study on the Saudi Binladin Group

**Student preparation/**

**Nahad saleh Abdullah bin Makhashen**  
**233001956**

**Supervisor/**

**Dr. Faisal Jarad**  
**Dr. Al Faisal Hasan**

**Year:**

**2024**