

أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي دراسة ميدانية على
إدارات المشاريع والامتثال في بنوك مدينة الرياض

إعداد الطالب/

سعود صالح السويلم

253001687

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3		مقدمة:
4		مشكلة الدراسة
6		أهداف الدراسة:
6		أسئلة الدراسة
7		فروض الدراسة
8		أهمية الدراسة
9		الدراسات السابقة:
16		الفجوة البحثية:
17		المنطلقات النظرية للدراسة:
20		المنهجية وطرق البحث:
20		مجتمع وعينة الدراسة
21		مصادر جمع البيانات
21		أداة الدراسة
22		الأساليب الإحصائية المستخدمة
22		حدود الدراسة
24		المراجع:

مقدمة:

تُعدّ إدارة المشاريع من أبرز الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها والاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وقد تطور هذا الحقل المعرفي بشكل ملحوظ ليتجاوز المفهوم التقليدي القائم على إدارة الوقت والتكلفة والجودة نحو مفاهيم أكثر شمولية تضع أصحاب المصلحة في صميم عملية الإدارة، انطلاقاً من أن نجاح أي مشروع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى رضا الأطراف المعنية به وتحقيق توقعاتهم (Dwivedi & Dwivedi, 2021).

وتمثل إدارة أصحاب المصلحة أحد المجالات المعرفية الجوهرية في إدارة المشاريع، وتشمل مجموعة من العمليات المتكاملة التي تبدأ بتحديد الأفراد والمجموعات والمنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، مروراً بتحليل توقعاتهم ومستويات تأثيرهم، وبناء استراتيجيات تواصل وإشراك فعّالة تضمن انخراطهم الإيجابي طوال دورة حياة المشروع. وقد أكدت الأدبيات أن إهمال هذه العمليات أو تنفيذها بشكل عشوائي يُفضي إلى مقاومة التغيير وتعارض الأولويات وضعف الالتزام، وهي عوامل تُهدد نجاح المشروع بصرف النظر عن جودة تخطيطه الفني (Klaus-Rosińska & Iwko, 2021).

و يُمثّل الامتثال وظيفة محورية تهدف إلى ضمان التزام البنك بالقوانين والأنظمة والتعليمات الرقابية الصادرة عن الجهات الإشرافية، وقد تحولت هذه الوظيفة من مجرد نشاط رقابي تقليدي إلى منظومة مشاريع متكاملة تستلزم تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وفق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة. وتتسم مشاريع الامتثال المصرفي بخصوصية فريدة تتمثل في تعدد الأطراف المعنية وتشابك أدوارها وتباين أولوياتها، مما يجعل نجاحها مرهوناً بقدرة البنك على التنسيق الفعّال بين هذه الأطراف (Bognár et al., 2023).

وقد أصبحت مشاريع الامتثال أكثر تعقيداً في ظل التطورات التنظيمية المتسارعة التي تفرض على البنوك تبني حلول تقنية وإدارية متقدمة لضمان الامتثال الشامل لمعايير بازل ومتطلبات مكافحة غسل الأموال وحماية البيانات (Martins et al., 2022).

و يتضح أن نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي لا يتوقف فقط على الكفاءة الفنية والموارد المتاحة، بل يرتبط بشكل جوهري بمدى فعالية إدارة أصحاب المصلحة المتعددين الذين يتراوحون بين الجهات الرقابية والإدارة العليا وفرق العمل التشغيلية والمزودين الخارجيين، إذ إن كل طرف من هؤلاء

يحمل توقعات ومتطلبات مختلفة ينبغي التوفيق بينها لضمان سير المشروع نحو أهدافه (بادن وبريش، 2017). ويزداد هذا الترابط أهمية في البيئة المصرفية السعودية التي تشهد تحولات هيكلية عميقة في إطار رؤية 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي.

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى استقصاء أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي، بالتطبيق على إدارات المشاريع والامتثال في بنوك مدينة الرياض، سعياً نحو تقديم إطار علمي وعملي يُسهم في تعزيز ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ورفع معدلات نجاح هذه المشاريع الحيوية.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع المصرفي السعودي تحولات جوهرية وتسارعاً غير مسبوق في المتطلبات التنظيمية والرقابية، لا سيما في ظل تطبيق برنامج تطوير القطاع المالي المنبثق عن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتزايد إصدارات البنك المركزي السعودي (ساما) للتعاميم والأنظمة المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والحوكمة وحماية العملاء والامتثال لمعايير بازل الدولية. وقد أفرز هذا الواقع حاجة ماسة لدى البنوك إلى تنفيذ مشاريع امتثال متعددة ومعقدة تستلزم التنسيق بين أطراف داخلية وخارجية متنوعة تتباين مصالحها وتوقعاتها، بدءاً من الإدارة العليا ومجالس الإدارة مروراً بإدارات تقنية المعلومات والعمليات والشؤون القانونية وإدارة المخاطر، وانتهاءً بالجهات الرقابية والعملاء والمساهمين وموردي الحلول التقنية.

وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لمشاريع الامتثال وضخامة الموارد المالية والبشرية المخصصة لها، فإن الواقع العملي يكشف عن تحديات جسيمة تواجه هذه المشاريع في تحقيق أهدافها المرجوة. فوفقاً للتقارير المهنية الدولية، فإن نسبة كبيرة من مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي تتعرض للتأخير في الجداول الزمنية أو تجاوز الميزانيات المقررة أو عدم تحقيق المخرجات المطلوبة بالجودة المنشودة، مما يُعرض البنوك لمخاطر العقوبات التنظيمية والغرامات المالية وتضرر السمعة المؤسسية. وتُشير الشواهد الميدانية إلى أن جزءاً معتبراً من هذه الإخفاقات لا يعود إلى قصور في الجوانب الفنية أو التقنية، بل

إلى إخفاق في إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين الذين تتشابك أدوارهم وتتعارض أحياناً أولوياتهم خلال مراحل تنفيذ المشروع.

وتتجلى المشكلة بشكل أكثر وضوحاً في الطبيعة الخاصة لمشاريع الامتثال المصرفي التي تتميز عن غيرها من المشاريع التنظيمية بكثافة أصحاب المصلحة وتنوعهم وتعدد مستويات تأثيرهم، إذ يتطلب المشروع الواحد تفاعلاً متزامناً مع الجهات الرقابية التي تفرض متطلبات صارمة ومحددة زمنياً، والإدارة العليا التي تسعى لتحقيق التوازن بين الامتثال والكفاءة التشغيلية، وفرق العمل الميدانية التي تتحمل عبء التنفيذ في ظل ضغوط العمل اليومي، والأطراف الخارجية من مزودي خدمات واستشاريين. وغياب منهجية واضحة لتحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم وبناء قنوات تواصل فعالة معهم وإشراكهم في مراحل المشروع المختلفة وإدارة توقعاتهم المتباينة، يُفضي في كثير من الأحيان إلى مقاومة التغيير وضعف الالتزام وتعارض الأولويات وتأخر اتخاذ القرارات الحاسمة، وهي عوامل تُقوّض فرص نجاح المشروع بشكل مباشر.

وعلى صعيد الأدبيات العلمية، فإن الدراسات التي تناولت إدارة أصحاب المصلحة ركّزت في معظمها على قطاعات البناء والتشييد وتكنولوجيا المعلومات، في حين ظل القطاع المصرفي بصفة عامة ومشاريع الامتثال بصفة خاصة بعيدين نسبياً عن الاهتمام البحثي المتعمّق. كما أن الدراسات التي تناولت الامتثال المصرفي انصبّت على جوانب الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة دون أن تُعالج بشكل مباشر البعد المشروع لعمليات الامتثال ودور إدارة أصحاب المصلحة في إنجاحها. وتزداد هذه الفجوة اتساعاً في السياق السعودي الذي يتفرّد بخصوصيات تنظيمية وثقافية ومؤسسية تجعل من نقل نتائج الدراسات المطبقة في بيئات أخرى أمراً غير كافٍ.

وبناءً على ما تقدّم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض؟**

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي بالتطبيق على إدارات المشاريع والامتثال في بنوك مدينة الرياض.

يتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر تحديد أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض.
2. التعرف على أثر التواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض.
3. التعرف على أثر إشراك أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض.
4. التعرف على أثر إدارة توقعات أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض.
5. تقديم إطار مقترح لتعزيز ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بما يُسهم في رفع معدلات نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي السعودي.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر تحديد أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض؟
2. ما أثر التواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض؟
3. ما أثر إشراك أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض؟
4. ما أثر إدارة توقعات أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض.

الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض.

الفرض الفرعي الثاني: H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض.

الفرض الفرعي الثالث: H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإشراك أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض.

الفرض الفرعي الرابع: H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة توقعات أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية، إذ تندر الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين إدارة أصحاب المصلحة كمتغير مستقل متعدد الأبعاد ونجاح مشاريع الامتثال تحديداً في القطاع المصرفي، لا سيما في البيئة السعودية التي تشهد تحولات تنظيمية متسارعة.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً تكاملياً يجمع بين نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) لفريمان ومفاهيم إدارة المشاريع المعاصرة ومتطلبات الامتثال المصرفي، مما يُثري البناء المعرفي في هذا الحقل البيئي الذي يتقاطع فيه ثلاثة تخصصات رئيسية.
- تُقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً يربط بين أبعاد إدارة أصحاب المصلحة الأربعة (التحديد، التواصل، الإشراك، إدارة التوقعات) ونجاح مشاريع الامتثال، وهو نموذج قابل للاختبار والتطوير في دراسات مستقبلية في قطاعات وبيئات جغرافية مختلفة.
- تُسهم الدراسة في تطوير أداة قياس (استبانة) محكمة وموثوقة لقياس ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ومستوى نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي، يمكن للباحثين الاستفادة منها في دراسات لاحقة.
- تُسهم الدراسة في التأسيس العلمي لمفهوم "مشاريع الامتثال" كنوع متميز من المشاريع التنظيمية التي تختلف عن مشاريع تطوير المنتجات أو مشاريع البنية التحتية، من حيث طبيعة أصحاب المصلحة ومعايير النجاح ومحددات الأداء.
- تُضيف الدراسة إلى المكتبة البحثية العربية مرجعاً علمياً متخصصاً في موضوع بالغ الأهمية وقليل التداول، مما يُوفّر أساساً نظرياً للباحثين المهتمين بدراسة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونتائج المشاريع في القطاعات المنظّمة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة نتائج وتوصيات عملية لمديري المشاريع ومسؤولي الامتثال في البنوك السعودية حول كيفية تحسين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بما ينعكس إيجابياً على معدلات نجاح مشاريع الامتثال وتقليل حالات الفشل والتأخير.
- تتواءم الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير القطاع المالي ورفع كفاءته وتعزيز الحوكمة والشفافية، إذ تُبرز الدور المحوري لإدارة أصحاب المصلحة في تحقيق الامتثال الذي يُمثّل ركيزة أساسية لبرنامج تطوير القطاع المالي.
- تُساعد نتائج الدراسة البنوك على فهم العوامل التي تُعزّز نجاح مشاريع الامتثال لمتطلبات البنك المركزي السعودي (ساما) وهيئة السوق المالية والمعايير الدولية مثل بازل وقوانين مكافحة غسل الأموال، مما يُقلّل من التعرض للعقوبات والغرامات.
- تُمكن الدراسة إدارات المشاريع في البنوك من تحديد أولويات التركيز على أبعاد إدارة أصحاب المصلحة الأكثر تأثيراً على نجاح مشاريع الامتثال، مما يُسهم في تخصيص الموارد البشرية والمالية بكفاءة أعلى.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة بادن وبريش (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد الأطراف ذات العلاقة، تصنيفهم حسب الأهمية، مراعاة مصالحهم وتوقعاتهم) على نجاح عملية التحول من المصرفية التقليدية إلى المصرفية الإسلامية في البنوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من البنوك التي شهدت عمليات تحول. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إهمال مبادئ إدارة أصحاب المصلحة وعدم الاتصال المبكر بالأطراف المعنية يؤثر سلباً على سمعة البنك ويُعرقّل عملية التحول، وأن تصنيف أصحاب المصلحة حسب أهميتهم ودورهم ومكافأتهم بناءً على ذلك يُسهم في إنجاح التحول. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نهج منظم في إدارة أصحاب المصلحة يشمل الإشراك المبكر ومعالجة مشكلة تركّز السلطة لدى المديرين.

دراسة زعيمي (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، تحليل احتياجاتهم، التواصل المستمر، الاستجابة لمتطلباتهم) على تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إطار أطروحة دكتوراه بجامعة 8 ماي 1945 بقالة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فجوات بحثية في تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المؤسسات الجزائرية، وأن التبنّي المنهجي لهذه الممارسات يُحسّن الأداء بشكل ملموس. وأوصت بتبني منهجية ديناميكية ومستمرة في إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وعدم الاكتفاء بالتحديد المرحلي لهم.

دراسة فرحان والمطيري (2023): "هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (التخطيط، التواصل، الاستجابة، التقييم) على مستوى رضا أصحاب المصلحة المتعددين في المؤسسات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتكونت العينة من أولياء الأمور والمعلمين والموظفين والطلاب. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تباين واضح في مستويات الرضا بين مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة، مما يستدعي تبني استراتيجيات متميزة لكل مجموعة. وأوصت بضرورة إعداد خطط تواصل شاملة تراعي الاحتياجات المتنوعة لكل فئة من أصحاب المصلحة.

دراسة نصر (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (المشاركة في التخطيط، إدارة التوقعات، التغذية الراجعة) على نجاح مشاريع التحول الرقمي والمشاريع التقنية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط المبكرة ونجاح المشاريع التقنية. وأوصت بضرورة تضمين إدارة أصحاب المصلحة كعنصر أساسي في منهجيات إدارة المشاريع الرقمية.

دراسة الطراونة (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (التحديد، التحليل، الإشراك، المتابعة) على الأداء المستدام في منظمات الأعمال الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في المنظمات المستهدفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على الأداء المستدام. وأوصت بربط ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى للمنظمة.

دراسة": Dwivedi & Dwivedi (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أصحاب المصلحة بأبعاده (المشاركة الفاعلة، التواصل، بناء الثقة، تقييم المخاطر) على نجاح المشاريع من منظور نظري. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة النظرية والتحليلية للأدبيات المتعلقة بنظرية أصحاب المصلحة لفريمان وغيره. وتكونت العينة من مراجعة شاملة للدراسات والتقارير المنشورة في مجال إدارة المشاريع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة تحسّن التواصل وبناء الثقة وتدعم اتخاذ القرار وتقلل المخاطر، وأن دمج نظرية أصحاب المصلحة في دورة حياة المشروع يعزز الاستدامة والنجاح. وأوصت بضرورة دمج مهارات إدارة أصحاب المصلحة في عمليات إدارة نطاق المشروع وهيكل تجزئة العمل وإدارة الجدول الزمني.

دراسة: Klaus-Rosińska & Iwko (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (التحديد، التحليل الرسمي، استراتيجية التواصل، المتابعة المستمرة) على نجاح المشاريع في شركات البناء الصغيرة في بولندا في سياق الاستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي بالمقابلات الهاتفية باستخدام مقياس ليكرت السباعي وتحليل الارتباط بمعامل سبيرمان. وتكونت العينة من 50 شركة بناء مسجلة في بولندا (64% شركات متناهية الصغر، 26% شركات صغيرة، 10% شركات متوسطة). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن 44.9% من الشركات لا تقوم بتحديد أصحاب المصلحة قبل بدء المشاريع، وأن مستوى النضج في إدارة أصحاب المصلحة منخفض بشكل مفاجئ رغم ما تؤكد الأدبيات من أهميتها. وأوصت بضرورة رفع وعي شركات البناء الصغيرة بأهمية إدارة أصحاب المصلحة وتوفير أدوات مبسطة تتناسب مع حجمها.

دراسة: Rabechini, Abarca & Oliveira (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (الإدارة التوجيهية/الوصفية، والإدارة العلائقية) على نتائج المشاريع (الالتزام بالوقت والتكلفة) في ظل الدور الوسيط لمكتب إدارة المشاريع (PMO) في البرازيل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب الانحدار اللوجستي (Logistic Regression). وتكونت العينة من 216 من المتخصصين في إدارة المشاريع في البرازيل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة (بشقيها التوجيهي والعلائقي) تحسّن بشكل دال إحصائياً احتمالية إنجاز المشاريع ضمن الوقت والتكلفة المخططتين، وأن مكتب إدارة المشاريع يُعزّز هذا التأثير

الإيجابي كمتغير وسيط. وأوصت بضرورة الجمع بين إدارة أصحاب المصلحة ودعم مكتب إدارة المشاريع لتحقيق أفضل النتائج.

دراسة: Ali, Ma, Shahzad & Hussain (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط أصحاب المصلحة بأبعادها (ضغوط المجتمع، ضغوط الجهات التنظيمية، ضغوط العملاء) على نجاح المشاريع الضخمة والابتكار الأخضر من خلال الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي بنمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وتكونت العينة من مدراء ومتخصصي مشاريع بنية تحتية ضخمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ضغوط أصحاب المصلحة تُعزز التنسيق وتدفع نحو الابتكار الأخضر، وأن المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة. وأوصت بتبني استراتيجيات استباقية للاستجابة لضغوط أصحاب المصلحة بدلاً من ردود الفعل اللاحقة.

دراسة: Kaggwa, Aassanga & Wanjiku (2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، إشراكهم، التواصل معهم، إدارة توقعاتهم) على أداء بنك ABSA أوغندا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي باستخدام الاستبانة. وتكونت العينة من موظفي ومديري المشاريع في فروع بنك ABSA في أوغندا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستويات أعلى من إشراك أصحاب المصلحة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين التخطيط والتقييم والأداء المؤسسي الشامل للبنك. وأوصت بضرورة تحسين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع المصرفية وتدريب فرق العمل على مهارات التواصل الفعال مع مختلف الأطراف المعنية.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة نعمة وكطّان (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وظيفة الامتثال المصرفي بأبعادها (الالتزام بالقوانين والتعليمات، الرقابة الداخلية، إدارة مخاطر عدم الامتثال) والمقارنة بين تطبيقها في المصارف التجارية والإسلامية في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن. وتكونت

العينة من عدد من المصارف التجارية والإسلامية العاملة في العراق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في مستوى تطبيق وظائف الامتثال بين النوعين من المصارف، وأن المصارف الإسلامية تواجه تحديات إضافية تتعلق بالامتثال الشرعي. وأوصت بضرورة تعزيز وظيفة الامتثال واستقلاليتها في كلا النوعين من المصارف وتوفير الكوادر المتخصصة.

دراسة فالح (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإشرافية بأبعادها (التفتيش الميداني، المراجعة المستندية، المتابعة المستمرة) على تعزيز الامتثال المصرفي في المصارف العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الاستطلاعي (الوصفي المسحي). وتكونت العينة من عدد من المصارف العراقية خلال الفترة 2020-2021. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التفتيش الميداني يُعدّ من أكثر أدوات الرقابة فعالية في تعزيز الامتثال، وأن المتابعة المستمرة تُسهم في الكشف المبكر عن حالات عدم الامتثال. وأوصت بزيادة وتيرة الزيارات التفتيشية وتطوير آليات الرقابة الرقمية.

دراسة حمد (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير حوكمة الشركات بأبعادها (مجلس الإدارة، لجان المراقبة، الإفصاح والشفافية) ورقابة الامتثال على استمرارية المصارف في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من مصرفي الرشيد والرافدين في العراق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات ورقابة الامتثال على استمرارية المصارف، وأن ضعف الحوكمة يُضعف فعالية الامتثال. وأوصت بضرورة تعزيز آليات الحوكمة الداخلية ودعم استقلالية وحدات الامتثال في المصارف العراقية.

دراسة كمال وسميرة (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة والامتثال المصرفي بأبعادهما (الشفافية، المساءلة، الامتثال للأنظمة واللوائح) في مكافحة الفساد المالي في القطاع المصرفي. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الوصفي والتحليلي). وتكونت العينة من مجموعة من المصارف قيد الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الامتثال يلعب دوراً وقائياً مهماً في الحد من ممارسات الفساد، وأن التكامل بين الحوكمة والامتثال يُعزّز النزاهة المؤسسية. وأوصت بتطوير أنظمة الرقابة الداخلية وربطها ببرامج الامتثال المتكاملة.

دراسة بلعتيق (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الامتثال بأبعاده (الامتثال التنظيمي، مكافحة غسل الأموال، الالتزام بالمعايير الدولية) في حماية البنوك وتعزيز سمعتها واستقرارها في الجزائر.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من البنوك العاملة في الجزائر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق برامج الامتثال يُحسّن سمعة البنك ويُعزّز ثقة المتعاملين والجهات الرقابية، ويُقلّل من المخاطر القانونية والتشغيلية. وأوصت بتخصيص موارد كافية لوحدة الامتثال وتحديث إجراءاتها وفقاً للمعايير الدولية المستجدة.

دراسة": Bognár, Szentes & Benedek (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية أسلوب PRISM المبتكر لتقييم مخاطر الامتثال بأبعاده (تحديد المخاطر، المقارنة الثنائية، ترتيب الأولويات، رسم خريطة المخاطر الجزئية) في القطاع المصرفي التجاري. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة المطبقة على بنك تجاري باستخدام طريقة غيلفورد لتوسيع مقاييس التقييم. وتكونت العينة من خبراء الامتثال وإدارة المخاطر في البنك محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن طريقة PRISM تُوفّر تقييماً أكثر دقة وموضوعية لمخاطر الامتثال مقارنة بالطرق التقليدية، وأنها تُمكن من تحديد أولويات المعالجة بفعالية. وأوصت باعتماد هذه الطريقة في البنوك التجارية وتطويرها لتشمل أنواعاً متعددة من المخاطر.

دراسة": Martins, Mamede & Correia (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة البيانات الرئيسية بأبعادها (حوكمة البيانات، جودة البيانات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التكامل التنظيمي) والامتثال لمعيار BCBS 239 في القطاع المصرفي البرتغالي، واقتراح خطة عمل من ست مراحل لتحقيق الامتثال. واستخدمت الدراسة منهج بحث علوم التصميم (DSR) القائم على دورات تصميم وتقييم تكرارية مدعومة بمراجعة أدبيات متعددة المصادر (علمية ومهنية). وتكونت العينة من خبراء في القطاع المصرفي البرتغالي من مسؤولي المخاطر ومدراء البيانات وأعضاء مجالس الإدارة وخبراء تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كثيراً من البنوك لا تزال بعيدة عن تحقيق الامتثال الكامل لمعيار BCBS 239 ، وأن السبب الرئيسي يعود إلى ضعف حوكمة البيانات وغياب بنية بيانات موحدة. وأوصت بتبني خطة العمل المقترحة ذات المراحل الست وتطوير نموذج نضج لإدارة البيانات الرئيسية.

دراسة": Tahiri & El Arif (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية رسم خريطة شاملة لمخاطر الامتثال في البنوك بأبعادها (تحديد مجالات المخاطر، تقييم المخاطر، الإجراءات التصحيحية) باستخدام مقاربة RSCA. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النوعي القائم على المراجعة المنهجية للأدبيات وتحليل الأطر التنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مخاطر الامتثال في البنوك متعددة الأبعاد وتشمل المخاطر القانونية والتنظيمية والتشغيلية والأخلاقية، وأن غياب إطار موحد لتقييمها يُضعف قدرة البنوك على إدارتها بفعالية. وأوصت بتبني أطر شاملة لرسم خرائط مخاطر الامتثال تدمج بين البعد القانوني والتنظيمي والتشغيلي.

دراسة: Haddad (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المنهجية الرشيقة (Agile) بأبعادها (المرونة، التسليم التدريجي، التغذية الراجعة المستمرة) على نجاح مشاريع الامتثال التنظيمي في صناعة الخدمات المالية، والتي تعتمد تقليدياً على منهجية الشلال (Waterfall). واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعي القائم على المقابلات شبه المنظمة في مؤسسة خدمات مالية كبرى. وتكونت العينة من متخصصين في إدارة مشاريع الامتثال داخل المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنهجية الرشيقة تُحقق مزايا واضحة في مشاريع الامتثال منها زيادة المرونة وتقليل فترات التوقف، رغم وجود تحديات مثل نقص التوثيق ومحدودية الاختبار، وأن الفوائد تفوق السلبيات بشكل عام. وأوصت بالنظر في تبني المنهجية الرشيقة لمشاريع الامتثال التنظيمي مع تكييفها لتلبية متطلبات التوثيق الإلزامية.

دراسة: Akiotu (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الامتثال الإداري بأبعادها (سياسة وبرنامج الامتثال بالعقوبات، إطار تقييم المخاطر، تقنيات فحص العقوبات) التي يستخدمها مديرو البنوك لتقاضي العقوبات التنظيمية في القطاع المصرفي الأمريكي. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (دراسة حالة واحدة) المؤسس على نظرية القيود لجولدرات (TOC) وتكونت العينة من ثلاثة من كبار مديري الامتثال في بنوك منطقة دالاس الكبرى في تكساس بخبرة لا تقل عن خمس سنوات ونجحوا في تطبيق استراتيجيات لتجنب العقوبات، وجمعت البيانات من مقابلات شبه منظمة ووثائق عامة من مواقع البنوك والجهات الرقابية. وتوصلت نتائج الدراسة من خلال التحليل الموضوعي إلى ثلاثة محاور رئيسية: سياسة وبرنامج الامتثال بالعقوبات، وإطار تقييم المخاطر، وتقنيات فحص العقوبات. وأوصت بضرورة جعل بيانات

إفصاح الامتثال بالعقوبات إلزامية ضمن التقارير السنوية المدققة للبنوك، مع الاستثمار في التقنيات الحديثة للفحص والمراقبة.

الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليل مضامينها، يتبين أن الأدبيات العلمية العربية والأجنبية قد أولت اهتماماً ملحوظاً لموضوع إدارة أصحاب المصلحة وعلاقته بنجاح المشاريع، غير أن هذا الاهتمام تركّز بصورة أساسية في قطاعات بعينها كقطاع البناء والتشييد (Klaus-Rosińska & Iwko, 2021) وقطاع تكنولوجيا المعلومات والمشاريع الضخمة (Ali et al., 2024)، في حين ظل القطاع المصرفي بعيداً نسبياً عن تناول البحثي المتعمّق في هذا الإطار. كما أن الدراسات التي عالجت الامتثال المصرفي انصبّت في غالبيتها على جوانب الحوكمة المؤسسية (حمد، 2023) وإدارة مخاطر الامتثال (Bognár et al., 2023; Tahiri & El Arif, 2024) والرقابة الإشرافية (فالح، 2021) وإدارة البيانات (Martins et al., 2022)، دون أن تتناول البعد المشروع لعمليات الامتثال وعلاقته بإدارة أصحاب المصلحة كمتغير مستقل متعدد الأبعاد. وهذا يعني أن العلاقة المباشرة بين إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها التفصيلية ونجاح مشاريع الامتثال تحديداً لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي رغم أهميتها النظرية والتطبيقية.

وتتسع هذه الفجوة بشكل أكثر وضوحاً في السياق السعودي، إذ لم يعثر الباحث — في حدود اطلاعه — على دراسة سابقة ربطت بين إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) ونجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي السعودي الذي يتقرّد بخصوصيات تنظيمية وثقافية ومؤسسية تميّزه عن غيره من البيئات المصرفية، لا سيما في ظل التحولات العميقة التي يشهدها هذا القطاع ضمن برنامج تطوير القطاع المالي المنبثق عن رؤية المملكة 2030 وتزايد إصدارات البنك المركزي السعودي (ساما) للمتطلبات التنظيمية. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة البحثية من خلال بناء نموذج تكاملي يختبر أثر أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال بالتطبيق الميداني على إدارات المشاريع والامتثال في بنوك مدينة الرياض، مما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم توصيات عملية تُعزّز فاعلية إدارة هذه المشاريع الحيوية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة أصحاب المصلحة

يُعدّ مفهوم أصحاب المصلحة من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، وقد تبلور بشكل رئيسي مع الإطار النظري الذي قدّمه فريمان (Freeman, 1984) في نظريته الشهيرة "نظرية أصحاب المصلحة" (Stakeholder Theory)، التي عرّف فيها أصحاب المصلحة بأنهم أي فرد أو مجموعة يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة. وقد تطور هذا المفهوم ليتجاوز حدود الإدارة الاستراتيجية نحو حقل إدارة المشاريع، حيث أصبح يُشير إلى جميع الأطراف الداخلية والخارجية التي ترتبط بالمشروع وتتباين مستويات تأثيرها واهتمامها به. ويُعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI) أصحاب المصلحة بأنهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تؤثر في قرارات المشروع أو أنشطته أو نتائجه، أو تتأثر بها، أو تعتقد أنها تتأثر بها. (Dwivedi & Dwivedi, 2021)

أما إدارة أصحاب المصلحة فتُعرّف بأنها العملية المنهجية والمستمرة التي تشمل تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع وتحليل مستويات تأثيرهم واهتمامهم، وتطوير استراتيجيات ملائمة للتعامل معهم وإدارة علاقات تعاونية فعّالة تضمن تحقيق أهداف المشروع مع مراعاة مصالح وتوقعات كل طرف. وتتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تمتد عبر دورة حياة المشروع بأكملها، بدءاً من مرحلة التأسيس وحتى الإغلاق. (Klaus-Rosińska & Iwko, 2021) وقد أكد الباحثون أن إدارة أصحاب المصلحة ليست نشاطاً ثابتاً يُنفَّذ مرة واحدة، بل هي عملية ديناميكية تستوجب المراجعة المستمرة والتكيف مع التغيرات في بيئة المشروع ومواقف أصحاب المصلحة. (Rabechini et al., 2022)

ثانياً: أبعاد إدارة أصحاب المصلحة

تتناول الدراسة الحالية إدارة أصحاب المصلحة من خلال أربعة أبعاد رئيسية تُشكّل في مجملها الإطار التشغيلي لهذه العملية.

يتمثل البعد الأول في تحديد أصحاب المصلحة (Stakeholder Identification)، ويُقصد به العملية المنهجية للتعرف على جميع الأفراد والمجموعات والمنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتصنيفهم وفقاً لمعايير محددة كمستوى التأثير ودرجة الاهتمام وطبيعة العلاقة بالمشروع. ويُعدّ هذا البعد نقطة

الانطلاق الأساسية لإدارة أصحاب المصلحة، إذ إن الإخفاق في تحديد طرف رئيسي قد يُفضي إلى عواقب سلبية على مسار المشروع ونتائجه (بادن وبريش، 2017). ويشمل ذلك استخدام أدوات التحليل المتعددة كمصفوفة القوة والاهتمام ومخطط التأثير لرسم خريطة شاملة لأصحاب المصلحة.

ويتمثل البعد الثاني في التواصل مع أصحاب المصلحة (Stakeholder Communication) ، ويُشير إلى تصميم وتنفيذ قنوات واستراتيجيات اتصال منظّمة وفعّالة تضمن تدفق المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة. ويشمل هذا البعد تحديد نوعية المعلومات التي يحتاجها كل طرف وتواتر التواصل والوسائل المستخدمة وآليات التغذية الراجعة. وقد أثبتت الدراسات أن التواصل الفعّال يُمثّل أحد أهم عوامل نجاح المشاريع ويُسهم في بناء الثقة وتقليل حالات سوء الفهم والمقاومة. (Kaggwa et al., 2025)

أما البعد الثالث فيتمثل في إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement) ، ويُعرّف بأنه عملية دمج أصحاب المصلحة في أنشطة المشروع وقراراته بشكل فاعل، بحيث ينتقلون من دور المتلقي السلبي للمعلومات إلى دور المشارك الفاعل في صنع القرار وحل المشكلات وتقديم المقترحات. ويتضمن هذا البعد تمكين أصحاب المصلحة من المساهمة في تحديد متطلبات المشروع ومراجعة مخرجاته والمشاركة في اجتماعات التقييم الدورية. وقد أكدت الأدبيات أن إشراك أصحاب المصلحة يُعزّز شعورهم بالملكية تجاه المشروع ويُقلّل من مقاومة التغيير. (Ali et al., 2024)

ويتمثل البعد الرابع في إدارة توقعات أصحاب المصلحة (Stakeholder Expectations Management)، ويُقصد به العملية المستمرة لفهم ما يتوقعه كل طرف من المشروع من حيث النتائج والجدول الزمني والموارد، والعمل على مواءمة هذه التوقعات مع الإمكانيات الفعلية ونطاق المشروع، ومعالجة أي فجوات بين التوقعات والواقع بشفافية ومهنية. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في مشاريع الامتثال المصرفي حيث تتعدد الأطراف وتتباين أولوياتها بين متطلبات رقابية صارمة وأهداف تشغيلية وميزانيات محدودة (نعمة وكطّان، 2021).

ثالثاً: مفهوم الامتثال المصرفي

يُعرّف الامتثال المصرفي (Banking Compliance) بأنه التزام المؤسسة المصرفية بجميع القوانين والأنظمة والتعليمات والمعايير الصادرة عن الجهات الرقابية والتشريعية المحلية والدولية، فضلاً عن السياسات والإجراءات الداخلية للبنك ومعايير السلوك المهني والأخلاقي. ويهدف الامتثال إلى حماية البنك من المخاطر القانونية والتنظيمية والتشغيلية وصون سمعته وتعزيز ثقة المتعاملين والجهات الرقابية (بلعتيق، 2023). وقد تطورت وظيفة الامتثال لتصبح خط الدفاع الثاني في منظومة الرقابة الداخلية للبنوك، وباتت تتقاطع مع وظائف إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي والحوكمة المؤسسية (حمد، 2023).

رابعاً: مفهوم نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي

يُقصد بمشاريع الامتثال المصرفي تلك المبادرات والبرامج المنظّمة التي يُنفّذها البنك لضمان التزامه بالمتطلبات التنظيمية الجديدة أو المحدثة، وتشمل مشاريع تطوير أنظمة مكافحة غسل الأموال ومشاريع الامتثال لمعايير بازل ومشاريع حماية البيانات ومشاريع تطبيق معايير الحوكمة وغيرها من المشاريع ذات الطابع التنظيمي. ويُعرّف نجاح مشاريع الامتثال بأنه تحقيق المشروع لأهدافه المحددة من حيث الالتزام الكامل بالمتطلبات التنظيمية المستهدفة ضمن الإطار الزمني المحدد والميزانية المعتمدة، مع ضمان جودة المخرجات ورضا الأطراف المعنية وقابلية استدامة الامتثال بعد إغلاق المشروع (Bognár et al., 2023). ويتميز قياس نجاح مشاريع الامتثال عن قياس نجاح المشاريع التقليدية بإضافة بُعد الامتثال التنظيمي كمعيار جوهري، إذ إن مشروع الامتثال الذي يُنجز في الوقت والتكلفة المحددين لكنه لا يُحقق الامتثال الكامل للمتطلبات الرقابية يُعدّ مشروعاً فاشلاً بالمقاييس القطاعية (Tahiri & Arif, 2024).

وفي ضوء التعقيد المتزايد للبيئة التنظيمية المصرفية وتعدد أصحاب المصلحة المؤثرين في مشاريع الامتثال، تبرز الحاجة إلى فهم معمّق للعلاقة بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ومستويات نجاح هذه المشاريع، وهو ما يُمثّل المحور الرئيسي الذي تدور حوله الدراسة الحالية. ويُوفّر هذا الإطار النظري الأساس المفاهيمي الذي ستبنى عليه أداة الدراسة وتُفسّر في ضوءه نتائجها، حيث يربط بين النظرية العامة لأصحاب المصلحة وتطبيقاتها في سياق إدارة مشاريع الامتثال المصرفي، مستنداً إلى أن الإدارة الفعّالة لأصحاب المصلحة بأبعادها الأربعة تُهيئ البيئة التنظيمية والتشاركية اللازمة لإنجاح مشاريع الامتثال في بنوك مدينة الرياض.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها بشكل كمي ودقيق. وسيتم توظيف هذا المنهج لرصد واقع ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها الأربعة (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) وقياس أثرها على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي ببَنوك مدينة الرياض.

وسيشمل المنهج جانبين متكاملين: الجانب النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والدوريات العلمية المحكمة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي، والجانب الميداني الذي سيعتمد على تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العاملين في إدارات المشاريع والامتثال في بنوك مدينة الرياض، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المشاريع وإدارات الامتثال في البنوك العاملة في مدينة الرياض، والتي تشمل البنوك المرخصة من البنك المركزي السعودي (ساما) وعددها 12 بنكاً محلياً بالإضافة إلى فروع البنوك الأجنبية المرخصة. ويُقدَّر حجم مجتمع الدراسة بنحو 800 موظف وموظفة يعملون في الإدارات المذكورة، ويشمل ذلك مدراء المشاريع ومسؤولي الامتثال ومحلي المخاطر ومنسقي المشاريع ومدراء الإدارات ذات العلاقة.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث سَتُصنَّف البنوك إلى طبقات وفقاً لحجمها (بنوك كبيرة، بنوك متوسطة، بنوك صغيرة)، ومن ثم يُسحب من كل طبقة عدد من المفردات يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الأصلي. وبناءً على جدول كريجسي ومورغان

(Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة، فإن حجم العينة المناسب لمجتمع قوامه 800 مفردة سيكون 260 مفردة تقريباً، وسيتم توزيع 300 استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات. المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والمراجع العلمية والرسائل الجامعية والدوريات والمجلات العلمية المحكّمة العربية والأجنبية والتقارير الصادرة عن البنك المركزي السعودي والمنظمات الدولية ذات العلاقة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أبحاثها. والمصادر الأولية التي تتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية سيتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتشمل (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم البنك).

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة) سيتضمن هذا القسم 16 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- البُعد الأول: تحديد أصحاب المصلحة ويتضمن 4 فقرات.
- البُعد الثاني: التواصل مع أصحاب المصلحة ويتضمن 4 فقرات.
- البُعد الثالث: إشراك أصحاب المصلحة ويتضمن 4 فقرات.
- البُعد الرابع: إدارة توقعات أصحاب المصلحة ويتضمن 4 فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي) سيتضمن هذا القسم محوراً واحداً يضم 10 فقرات تقيس مستوى نجاح مشاريع الامتثال من حيث الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات ورضا الأطراف المعنية.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة 26 فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، ، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وستوظف الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وترتيب الفقرات والأبعاد.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة أصحاب المصلحة مجتمعة ومنفردة على نجاح مشاريع الامتثال واختبار فروض الدراسة الرئيسية والفرعية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها الأربعة (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي.

الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على إدارات المشاريع وإدارات الامتثال في البنوك العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، باعتبار الرياض المركز الرئيسي للقطاع المصرفي السعودي وتتركز فيها المقرات الرئيسية لمعظم البنوك.

الحدود البشرية: ستُطبّق الدراسة على العاملين في إدارات المشاريع وإدارات الامتثال في البنوك المستهدفة، بما يشمل مدراء المشاريع ومسؤولي الامتثال ومحلي المخاطر ومنسقي المشاريع ومدراء الإدارات ذات العلاقة.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2026/2027 م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بادن، عبد القادر؛ وبريش، عبد القادر. (2021). إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 13(1)، 36-46. <https://asjp.cerist.dz/en/article/73730>
- بلعنيق، عبد الإله. (2023). دور الامتثال في حماية البنوك بالإشارة إلى البنوك العاملة بالجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي، 19(1)، 177-194. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/9/19/1/216353>
- حمد، سلامة. (2023). تأثير حوكمة الشركات ورقابة الامتثال في استمرارية المصارف في العراق. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 18(62)، 1-20. <https://doi.org/10.34093/jafs.v18i62.1180>
<https://jpgiafs.uobaghdad.edu.iq/index.php/JAFS/article/view/1180>
- زعيمي، نور الهدى. (2024). إدارة أصحاب المصلحة ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. أطروحة دكتوراه، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر. <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/15870/1>
- الطراونة، عمر. (2022). إدارة أصحاب المصلحة وأثرها في تحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 215-238. <https://aja.journals.ekb.eg>
- فالح، نور جمعة. (2021). الرقابة الإشرافية ودورها في تعزيز الامتثال المصرفي: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية للمدة 2020-2021. رسالة ماجستير، جامعة كربلاء. <https://uokerbala.edu.iq/archives/research-paper>
- فرحان، أحمد؛ والمطيري، هند. (2023). تحليل تباين رضا أصحاب المصلحة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. المجلة الليبية للدراسات، 8(2)، 1-22. <https://ljcas.ly/index.php/ljcas/article/view/143>

- كمال، ع.؛ وسميرة، ب. (2021). الحوكمة والامتثال في المصارف ودورهما في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها. مجلة أبعاد اقتصادية، 5(1)، 95-116.
<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/279/5/1/58672>
- نصر، محمد. (2023). إدارة أصحاب المصلحة كمتطلب لنجاح المشاريع التقنية والتحول الرقمي. المجلة العربية للنشر العلمي، 36(1)، 1-25. <https://www.ajsp.net>
- نعمة، نغم حسين؛ وكطّان، يوسف كاظم. (2021). وظيفة الامتثال المصرفي: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية والإسلامية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 13(1)، 26-31.
<https://search.mandumah.com/Record/1159690>

- Ali, A., Ma, L., Shahzad, M., & Hussain, S. (2024). Managing stakeholder pressure for megaproject success and green innovation: The key role of social responsibility. Engineering Management Journal, 36(4), 366–377. <https://doi.org/10.1080/10429247.2023.2286177>
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10429247.2023.2286177>

- Bognár, F., Szentes, B., & Benedek, P. (2023). Compliance risk assessment in the banking sector: Application of a novel pairwise comparison-based PRISM method. *Complexity*, 2023(1), Article 9165815, 1–14. <https://doi.org/10.1155/2023/9165815>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2023/9165815>
- Dwivedi, R., & Dwivedi, P. (2021). Role of stakeholders in project success: Theoretical background and approach. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, 11(1), 38–49.
<https://doi.org/10.35808/ijfirm/248> <https://journalfirm.com/journal/248>
- Haddad, R. (2020). Applying agile methodology to regulatory compliance projects in the financial industry: A case study research. *Central European Business Review*, 8(2), 1–15.
<https://doi.org/10.18267/j.cebr.256>
<https://www.researchgate.net/publication/338393214>
- Kaggwa, A., Aassanga, A., & Wanjiku, C. (2025). Project stakeholder management and the performance of ABSA Bank – Uganda. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(1), 1412–1426. <https://ijrpr.com/uploads/V6ISSUE1/IJRPR37713.pdf>
- Klaus-Rosińska, A., & Iwko, J. (2021). Stakeholder management—One of the clues of sustainable project management—As an underestimated factor of project success in small construction companies. *Sustainability*, 13(17), Article 9877, 1–26.
<https://doi.org/10.3390/su13179877> <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/17/9877>
- Martins, J., Mamede, H. S., & Correia, J. (2022). Risk compliance and master data management in banking – A novel BCBS 239

compliance action–plan proposal. *Heliyon*, 8(6), Article e09627, 1–12.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09627>

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402200915](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402200915X)

X

- Osei–Afoakwa, K. (2022). Bank management compliance strategies to avoid regulatory sanctions. *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection*, Walden University, 1–148.

<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=15218&context=dissertations>

- Rabechini, R., Abarca, E. A. M., & Oliveira, J. L. (2022). Stakeholder management and project management office: Effect on project results. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6), 1–25.

<https://doi.org/10.1590/S0034-759020220606>

<https://www.researchgate.net/publication/364405389>

- Tahiri, A., & El Arif, F. Z. (2024). Toward a mapping of compliance risk in banks. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 32(5), 633–645. <https://doi.org/10.1108/JFRC-03-2024-0048>

<https://www.emerald.com/jfrc/issue/32/5>

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Stakeholder Management on the Success of Compliance
Projects in the Banking Sector: A Field Study on Project Management
and Compliance Departments in Riyadh City Banks**

Prepared by:

Saud Saleh Alsuailem

253001687

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026