

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص ادارہ اعمال

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

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى من كانت الدعوات الصادقة ترافقني في كل خطوة، إلى من غرست في قلبي حب العلم، وزرعت في نفسي الأمل رغم الصعاب، إلى أُمي الغالية، منبع الحنان والعطاء، أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي.

وإلى أبي العزيز، السند والداعم الأول، من علّمني أن الطموح لا حدود له، لك أقدم هذا العمل تقديرًا وامتنانًا لجهودك ودعمك الدائم.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نعم الموجهين، وإلى صديقاتي وزميلاتي، من شاركني طريق البحث والسعي

شكرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت سببًا في الوصول إلى هذه اللحظة.

شكر وتقدير

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

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

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

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

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها الأربعة المتمثلة في تحديد أصحاب المصلحة، والتواصل معهم، وإشراكهم، وإدارة توقعاتهم، على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي ببنوك مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووُظِفَت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، ورُزِعَت على عينة عشوائية طبقية بلغت (300) مفردة من العاملين في إدارات الامتثال وإدارات المشاريع والإدارات ذات العلاقة في عشرة بنوك سعودية، استُرد منها (266) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (88.67%). وعُولِجَت البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها مجتمعةً على نجاح مشاريع الامتثال، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (71.8%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد التواصل مع أصحاب المصلحة الأقوى تأثيراً، يليه بُعد إشراك أصحاب المصلحة، فبُعد تحديد أصحاب المصلحة، وأخيراً بُعد إدارة توقعاتهم. كما كشفت الدراسة عن ممارسة المصارف لإدارة أصحاب المصلحة بدرجة مرتفعة وعن مستوى مرتفع في نجاح مشاريع الامتثال.

وأوصت الدراسة بتعزيز البنى المؤسسية المتخصصة في إدارة أصحاب المصلحة، وتطوير قنوات التواصل المتعددة، وتبني منهجيات مرنة في إدارة مشاريع الامتثال، وبناء قاعدة معرفية مؤسسية تتراكم فيها الخبرات بين المشاريع المتعاقبة.

الكلمات المفتاحية: إدارة أصحاب المصلحة، نجاح المشاريع، الامتثال المصرفي، القطاع المصرفي، مدينة الرياض، المملكة العربية 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 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة:
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية:
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
19.....	12.1 مصادر جمع البيانات
19.....	13.1 أداة الدراسة
20.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
20.....	15.1 حدود الدراسة
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22.....	المبحث الأول: إدارة أصحاب المصلحة

22	1.1.2 تمهيد
22	2.1.2 مفهوم إدارة أصحاب المصلحة
24	3.1.2 أهمية إدارة أصحاب المصلحة
27	4.1.2 أهداف إدارة أصحاب المصلحة
28	5.1.2 أبعاد إدارة أصحاب المصلحة
33	المبحث الثاني: نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي
33	1.2.2 تمهيد
33	2.2.2 مفهوم نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي
35	3.2.2 أهمية نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي
37	4.2.2 أهداف نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي
39	5.2.2 أبعاد نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي
43	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
43	1.3 منهج الدراسة
43	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
45	4.3 أداة الدراسة
46	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
49	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
50	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
52	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
52	1.4 تمهيد
52	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة
54	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
59	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
66	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
66	1.5 تمهيد

66	2.5 نتائج الدراسة
69	3.5 توصيات الدراسة
71	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
72	Abstract
73	المراجع
78	الملاحق
79	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	جدول (3 - 1) توزيع الاستبيان على البنوك المستهدفة	1.
45	جدول (3 - 2) معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	2.
46	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد - المتغير المستقل	3.
47	جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور	4.
48	جدول (3 - 5): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	5.
49	جدول (3 - 6): معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة	6.
49	جدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 266)	7.
52	جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	8.
53	جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	9.
53	جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	10.
54	جدول (4 - 4): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	11.
54	جدول (4 - 5): توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي	12.
55	جدول (4 - 6): التحليل الوصفي لفقرات بُعد تحديد أصحاب المصلحة	13.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (4 - 7): التحليل الوصفي لفقرات بُعد التواصل مع أصحاب المصلحة	14.
56	جدول (4 - 8): التحليل الوصفي لفقرات بُعد إشراك أصحاب المصلحة	15.
57	جدول (4 - 9): التحليل الوصفي لفقرات بُعد إدارة توقعات أصحاب المصلحة	16.
58	جدول (4 - 10): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل	17.
58	جدول (4 - 11): التحليل الوصفي لفقرات نجاح مشاريع الامتثال	18.
60	جدول (4 - 12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال	19.
62	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال	20.
63	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال	21.
64	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إشراك أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال	22.
65	جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة توقعات أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال	23.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعَدُّ 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 فعالة 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 يُمَثِّل 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 الفعال 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 و فرق 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.

2.1 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 يتقرّد 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؟

3.1 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.

4.1 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؟

5.1 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.

6.1 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، الإشراف، 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 المنظمة.

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.

7.1 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

• 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 وهيكّل 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 الطراونة (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (التحديد، التحليل، الإشراف، 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 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 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 التبني المنهجي لهذه الممارسات يُحسّن الأداء بشكل ملموس. وأوصت بتبني منهجية ديناميكية ومستمرة في إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وعدم الاكتفاء بالتحديد المرحلي لهم.

● 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 تُعزّز 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: (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 تُحقّق 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 نعمة وكطّان (2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وظيفة الامتثال المصرفي بأبعادها (الالتزام بالقوانين والتعليمات، الرقابة الداخلية، إدارة مخاطر عدم الامتثال) والمقارنة بين تطبيقاتها 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 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 "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: (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 لتقادي 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، وُجمعت 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.

● 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 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": (2023) Bognár, Szentes & Benedek

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": (2024) Tahiri & El Arif

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.

8.1 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 يتفرّد 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 يُسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم توصيات عملية تُعزّز فاعلية إدارة هذه المشاريع الحيوية.

9.1 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 ويُسهّم 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 المحدّثة، 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 & El 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.

10.1 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 ببنوك 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.

11.1 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. ويُقدّر 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.

وسيتّم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث ستُصنّف 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.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات. المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والمراجع العلمية والرسائل الجامعية والدوريات والمجلات العلمية المحكمة 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.

13.1 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:

- البعد الأول: تحديد أصحاب المصلحة ويتضمن 4 فقرات.
- البعد الثاني: التواصل مع أصحاب المصلحة ويتضمن 4 فقرات.
- البعد الثالث: إشراك أصحاب المصلحة ويتضمن 4 فقرات.
- البعد 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).

14.1 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.

15.1 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: ستُطبق 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: ستُطبق 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.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة أصحاب المصلحة

1.1.2 تمهيد

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولًا جوهريًا في النظر إلى المنظمة بوصفها كيانًا اقتصاديًا منغلًا على ذاته يسعى إلى تعظيم عوائد الملاك فحسب، إلى النظر إليها باعتبارها نسيجًا من العلاقات المتشابكة مع أطراف متعددة تمتد آثار قراراتها إليهم ويمتد تأثيرهم إلى مساراتها الاستراتيجية. وقد فرض هذا التحول الحاجة إلى مدخل إداري قادر على استيعاب هذا التعدد في المصالح والتوقعات، فبرز مفهوم إدارة أصحاب المصلحة بوصفه أحد المداخل المحورية التي تُعنى بفهم البيئة العلائقية للمنظمة وتوجيهها بما يخدم أهدافها واستدامتها. ولم يعد هذا المدخل ترفًا فكريًا أو إضافة نظرية ثانوية، بل غدا ضرورة فرضتها تعقيدات بيئة الأعمال وتشعب شبكات الاعتماد المتبادل بين الفاعلين، لا سيما في القطاعات ذات الحساسية العالية كالقطاع المصرفي الذي يتقاطع فيه المودعون والمساهمون والجهات الرقابية والعملاء والمجتمع.

ويكتسب هذا المدخل أهمية مضاعفة حين يُوظف في إدارة المشاريع التي تتسم بطبيعة مؤقتة وبأهداف محددة وقيود صارمة على الموارد، إذ يمثل أصحاب المصلحة عنصرًا حاسمًا في تحديد نجاح المشروع أو تعثره. ومن هنا تتأسس الحاجة إلى استعراض هذا المفهوم في أبعاده النظرية المختلفة، بدءًا من تعريفه ومرورًا بأهميته وأهدافه، ووصولًا إلى أبعاده التي تشكّل البنية الإجرائية لتطبيقه. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة تكشف عن المرتكزات الفكرية والمنهجية لإدارة أصحاب المصلحة، مع إبراز المقاربات المختلفة التي تناولها بها الباحثون، تمهيدًا لتوظيفها في فهم العلاقة المفترضة مع نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي.

2.1.2 مفهوم إدارة أصحاب المصلحة

تتعدد التعريفات التي قدّمها الباحثون لإدارة أصحاب المصلحة، وهو تعدد يعكس تباين الزوايا التي نُظر منها إلى المفهوم، سواء من حيث طبيعة العلاقة التي يصفها، أو من حيث الوظيفة التي يؤديها، أو من حيث المخرجات التي يستهدفها. وتتقاطع هذه التعريفات في كونها تنطلق من تسليم مشترك بأن المنظمة

لا تعمل في فراغ، بل في فضاء علائقي تتفاعل فيه مع أطراف متعددة، غير أنها تتباين في تحديد ماهية الفعل الإداري المطلوب تجاه هؤلاء الأطراف.

فقد عرّفها الطراونة (2022) باعتبارها منظومة من الممارسات الإدارية المنظّمة التي تستهدف التعرف على الأطراف ذات العلاقة بنشاط المنظمة وتحليل مصالحهم وتوقعاتهم، ثم تصميم آليات للتفاعل معهم بما يضمن تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ومتطلبات استدامتها. ويلاحظ في هذا التعريف تركيزه على البُعد الإجرائي للمنظم، إذ يقدّم إدارة أصحاب المصلحة بوصفها سيرورة متدرّجة تبدأ بالتحليل وتنتهي بالتفاعل المُمنهج. وفي السياق ذاته، عرّفها بادن وبريش (2021) بأنها التوجّه الإداري الذي يقوم على إدراك المنظمة لشبكة الأطراف المؤثرة فيها والمتأثرة بها، والسعي إلى بناء علاقات تشاركية معها تُقضي إلى تخفيف مقاومات التغيير وتعزيز فرص نجاح المبادرات الاستراتيجية، وهو تعريف يميل إلى ربط المفهوم بمواقف التحول التنظيمي.

ومن منظور أكثر تركيزًا على البعد الاستراتيجي، يقدّم عبد المنعم (2020) إدارة أصحاب المصلحة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية التي تُعنى بإحداث التوازن بين أهداف الأطراف المختلفة المرتبطة بالمنظمة، بحيث لا يطغى طرف على آخر ولا تُهدر مصلحة على حساب أخرى، وهو تصور يضع التوازن في قلب العملية الإدارية ويجعله المعيار الذي تُقاس به جودة الممارسة. ويوسع زيدان (2021) من هذا التصور حين يصف إدارة أصحاب المصلحة بأنها العملية المستمرة التي تُمارسها المؤسسات لتقييم الفرص المتاحة للتعاون مع أصحاب المصلحة وكذلك التحديات التي قد تنشأ عن تعارض مصالحهم، وهو ما يُدخل في صلب المفهوم بُعدي الفرصة والتحدي معًا.

وفي مقاربة تتسم بطابع وظيفي، يرى نصر (2023) أن إدارة أصحاب المصلحة هي مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين فريق المشروع ومختلف الأطراف ذات الصلة، عبر تحديد هؤلاء الأطراف ورصد توقعاتهم وإدارة التواصل معهم بصورة تكفل التزامهم بدعم المشروع طوال دورة حياته. وهنا يربط التعريف المفهوم بسياق إدارة المشاريع تحديدًا، ويمنحه دلالة إجرائية مرتبطة بدورة حياة المشروع. ويقاطع مع هذا التوجّه ما طرحه Dwivedi & Dwivedi (2021) من أن إدارة أصحاب المصلحة هي العملية المنهجية التي يُحدّد بموجبها الأفراد والجماعات والمؤسسات التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر به، ثم تُحلّل مواقفهم ومصالحهم وتُوضع خطط ملائمة للتعامل معهم بطريقة تعزز فرص نجاح المشروع.

ومن زاوية مغايرة، تنظر زعيمة (2024) إلى إدارة أصحاب المصلحة باعتبارها فلسفة إدارية تتجاوز الإجراء الفني إلى رؤية شاملة تنطلق من إدراك الترابط بين أداء المنظمة ورضا أطرافها المختلفة، وتسعى إلى تأسيس علاقات قائمة على الثقة والمساءلة المتبادلة. ويكمل هذا الطرح ما يقدمه Klaus-Rosińska (2021) من تعريف لإدارة أصحاب المصلحة في سياق المشاريع المستدامة بوصفها مجموعة من العمليات التي تضمن دمج توقعات الأطراف ذات العلاقة في تخطيط المشروع وتنفيذه ومراقبته، بما يحقق الموازنة بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي إطار مماثل، ينظر Rabechini وآخرون (2022) إلى المفهوم باعتباره منظومة من الممارسات التي تستهدف بناء قنوات تفاعلية مستدامة مع أصحاب المصلحة، بحيث تتحول هذه القنوات إلى آليات لإنتاج قيمة مشتركة بين المنظمة وأطرافها.

ويلاحظ في الأدبيات اتجاه آخر يُركّز على الجانب التحليلي لأصحاب المصلحة، إذ يصف Khan وآخرون (2021) إدارة أصحاب المصلحة بأنها العملية التي تتم من خلالها قراءة خريطة الأطراف المرتبطة بالمشروع وتصنيفهم بحسب مستوى تأثيرهم واهتمامهم، ثم اشتقاق استراتيجيات تعامل متميزة تتناسب مع كل فئة منهم. وهذا التصور يُبرز البُعد التشخيصي بوصفه أساساً لا غنى عنه قبل الانتقال إلى الفعل التفاعلي. ويتكامل مع هذا التصور ما طرحه Mashali وآخرون (2023) من نظرة وظيفية تربط إدارة أصحاب المصلحة بقدرة فريق المشروع على التعرف على الفجوات بين توقعات الأطراف وأداء المشروع وردمها عبر آليات اتصال وإشراك ملائمة.

وفي ضوء استعراض هذه التعريفات، يرى الباحث أن إدارة أصحاب المصلحة يمكن النظر إليها بوصفها سيرورة إدارية متكاملة تنطلق من الإقرار بأن المنظمة كيان علائقي يتفاعل مع شبكة من الأطراف المؤثرة والمتأثرة، وتسعى من خلال تحديد هؤلاء الأطراف وتحليل مصالحهم والتواصل معهم وإشراكهم وإدارة توقعاتهم إلى تحقيق توازن ديناميكي بين أهداف المنظمة ومتطلبات أطرافها، بما يُسهم في تعزيز فرص نجاح مبادراتها وتحقيق استدامة أدائها. ويميل الباحث إلى تعريف يجمع بين البُعد التحليلي والبُعد الإجرائي، وبين الطابع الاستراتيجي والطابع التشغيلي، باعتبار أن إدارة أصحاب المصلحة لا تنفصل ممارستها على المستوى التشغيلي عن رؤيتها على المستوى الاستراتيجي، خصوصاً في مشاريع الامتثال المصرفي التي تتقاطع فيها متطلبات تنظيمية ومصالح متعددة في آن واحد.

3.1.2 أهمية إدارة أصحاب المصلحة

تتبع أهمية إدارة أصحاب المصلحة من كونها لا تمثل مجرد إضافة هامشية إلى الممارسة الإدارية، بل ركيزة محورية تتأثر بها مخرجات المنظمة على مختلف المستويات؛ فهي تهض على إدراك بأن المنظمة لا يمكنها تحقيق أهدافها بمعزل عن البيئة العلائقية التي تعمل ضمنها، وأن أي خلل في إدارة هذه العلاقات يترجم في صورة مقاومات للتغيير، أو تراجع في الدعم المؤسسي، أو فقدان للشرعية الاجتماعية. ومن هنا تتعدد الزوايا التي يُنظر منها إلى أهمية هذا المدخل، إذ يتقاطع فيها البُعد الاستراتيجي مع البُعد التشغيلي، ويلتقي البُعد الاقتصادي بالبُعد الاجتماعي.

ويشير سقاط (2024) إلى أن أهمية إدارة أصحاب المصلحة تتجلى في جملة من الجوانب التي تجعل منها أداة لا غنى عنها في المنظمات العامة بصفة خاصة وفي بيئات الأعمال بصفة عامة؛ إذ تُسهم في تعميق فهم المنظمة لبيئتها العلائقية عبر بناء خريطة دقيقة للأطراف المؤثرة فيها، كما تعمل على ترشيد القرارات الإدارية من خلال إدماج وجهات نظر متعددة في مرحلة التخطيط، فضلاً عن تعزيز شرعية المنظمة عبر تأكيد استجابتها لتوقعات أطرافها المختلفة، وتُسهم كذلك في الحد من المخاطر التشغيلية والسمعية الناشئة عن إغفال مصالح فئات معينة، وتؤدي دوراً في تحفيز الالتزام الداخلي من خلال إشراك العاملين بوصفهم أصحاب مصلحة محوريين، وتدعم استدامة الأداء عبر تأسيس شراكات طويلة المدى مع الموردّين والشركاء. وهذه الجوانب مجتمعة تجعل من إدارة أصحاب المصلحة وسيلة لتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية المجتمعية.

ويرى الهاشمي وآخرون (2020) أن أهمية إدارة أصحاب المصلحة تتمظهر في كونها أداة لاشتقاق الاستراتيجيات الإصلاحية داخل المنظمات، إذ تُمكن الإدارة من قراءة احتياجات الأطراف المختلفة وترجمتها إلى مبادرات إصلاحية ذات قبول داخلي وخارجي، كما تُسهم في تخفيف حدة الصراعات التنظيمية الناجمة عن تعارض المصالح عبر تأسيس قنوات حوار منظّمة، وتعزز قدرة المنظمة على استشراف التحديات المستقبلية من خلال الإصغاء المنظم لآراء أطرافها. كما تتيح هذه الإدارة بناء قاعدة معرفية تراكمية حول طبيعة الأطراف وأنماط تفاعلها، يمكن توظيفها في صياغة سياسات أكثر استجابة وأقل عرضة للفشل.

ويذهب براهيمية وعبايدية (2021) إلى أن أهمية إدارة أصحاب المصلحة تكمن في كونها مدخلاً لتفعيل التعلم التنظيمي، إذ تتحول العلاقة مع الأطراف ذات الصلة إلى مصدر لإنتاج المعرفة وتطوير القدرات المؤسسية، كما تُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية عبر استثمار التغذية الراجعة الواردة من هذه الأطراف، وتُتيح للمنظمة بناء ميزات تنافسية مستدامة قائمة على عمق العلاقات لا على

مجرد كفاءة المعاملات. ويضيف عبد القادر والأحمد (2024) أن إدارة أصحاب المصلحة تكتسب أهميتها من قدرتها على إدارة الأزمات بفاعلية، إذ تُمكن المنظمة من الحفاظ على تماسك علاقاتها مع أطرافها في أوقات الاضطراب، وتُحوّل الأزمات إلى فرص لإعادة بناء الثقة بدلاً من أن تتحول إلى مصادر لانهايار الشرعية.

ومن منظور يتصل بالأداء المؤسسي، يرى Ali وآخرون (2024) أن أهمية إدارة أصحاب المصلحة تتجلى في كونها قناةً لتحويل الضغوط التي تمارسها هذه الأطراف من عبء مُعرقِل إلى محفّز للابتكار والتحسين، إذ إن الاستجابة المنظمة لهذه الضغوط تدفع المنظمة إلى تطوير ممارساتها، خصوصاً في الجوانب المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية والابتكار الأخضر، وتُسهم في بناء سمعة مؤسسية إيجابية تُترجم في صورة تفضيل من قبل العملاء والشركاء. ويكمل هذا الطرح ما يقّمه Samwel وآخرون (2023) من تأكيد على أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل أحد المداخل التي تستند إليها المنظمات في تعزيز فرص نجاح مشاريعها العامة، عبر ضمان تدفّق الدعم اللازم من الأطراف المختلفة في مراحل المشروع كافة، وتقليل احتمالات نشوء معوّقات غير متوقعة قد تُهدّد جداوله الزمنية أو موارده.

ويضيف Zhang وآخرون (2023) بُعداً آخر لأهمية إدارة أصحاب المصلحة، حين يُبرزون دورها التكاملي بين الأدوات التقنية الحديثة وبين الأطراف البشرية التي تتفاعل معها، إذ تعمل هذه الإدارة على ضمان أن التحولات التقنية لا تتحول إلى عمليات معزولة تفتقر إلى الدعم البشري والتنظيمي اللازم لإنجاحها. كما يرى أحمد (2023) أن إدارة أصحاب المصلحة تكتسب أهميتها من كونها مدخلاً لتفعيل الابتكار داخل المنظمات، إذ يُتيح الانفتاح على وجهات نظر متعددة فرصاً لتوليد أفكار جديدة وحلول إبداعية تتجاوز ما يمكن أن تنتجه دائرة صنع القرار المغلقة. ويُسهم هذا الانفتاح كذلك في إثراء عمليات التعلم التنظيمي عبر تنويع مصادر المعرفة التي ترفد المنظمة.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة أصحاب المصلحة في سياق مشاريع الامتثال المصرفي تتضاعف بفعل الطبيعة الخاصة لهذا النوع من المشاريع، إذ يتقاطع فيها عدد كبير من الأطراف بمستويات تأثير متفاوتة، تمتد من الجهات الرقابية المحلية والدولية إلى المُودعين والعملاء والمساهمين والعاملين، ويمثل تحقيق التوازن بين متطلباتهم شرطاً لازماً لإنجاح هذه المشاريع وتفادي المخاطر التنظيمية والسمعية الكامنة في إخفاقها.

4.1.2 أهداف إدارة أصحاب المصلحة

تتعدد الأهداف التي تسعى إدارة أصحاب المصلحة إلى تحقيقها، وتتوزع هذه الأهداف على مستويات مختلفة تشمل المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي والمستوى العلائقي، ويعكس هذا التعدد طبيعة المفهوم بوصفه مدخلاً متعدد الأبعاد لا يقتصر على وظيفة بعينها بل يتغلغل في مختلف جوانب الممارسة الإدارية.

ويُجمل فرحان والمطيري (2023) أهداف إدارة أصحاب المصلحة في جملة من النقاط، حيث يرون أن هذه الإدارة تستهدف في المقام الأول قياس مستوى الرضا لدى الأطراف المختلفة والوقوف على مصادر التباين فيه، كما تسعى إلى تأسيس قاعدة بيانية منظّمة عن خصائص الأطراف وتوقعاتها يمكن الرجوع إليها في صنع القرار، وتهدف كذلك إلى تطوير آليات استجابة متميزة تتناسب مع طبيعة كل طرف ومستوى تأثيره، فضلاً عن السعي إلى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف أطرافها بما يحول دون نشوء صدامات تستنزف الموارد.

ويُضيف ندا (2020) إلى هذه الأهداف ما يتصل بربط إدارة أصحاب المصلحة بأهداف التنمية المستدامة، إذ يرى أن هذه الإدارة تستهدف توسيع نطاق المسؤولية المؤسسية بحيث لا تقتصر على الجوانب الاقتصادية، بل تمتد إلى الجوانب الاجتماعية والبيئية، كما تسعى إلى تأطير العلاقة بين المنظمة ومحيطها في إطار تشاركي قائم على الشفافية والمساءلة، وتهدف إلى ترسيخ ثقافة الحوار باعتبارها بديلاً عن ثقافة الفرض، وتُسهم في توليد قيمة مشتركة بين المنظمة وأطرافها بدلاً من الاقتصاد على توليد قيمة أحادية الاتجاه.

وتُحدّد العيسى (2024) أهداف إدارة أصحاب المصلحة في مجموعة من النقاط، إذ ترى أنها تهدف إلى ضمان جودة المخرجات المؤسسية من خلال إدماج معايير الجودة المُستمدة من توقعات الأطراف ذات العلاقة في عمليات التصميم والتنفيذ، كما تسعى إلى توسيع قاعدة المشاركة في صياغة السياسات بحيث تستفيد المنظمة من تنوع الخبرات والمنظورات، وتُتيح بناء آليات تقييم مستمر تُمكن من الكشف المبكر عن الفجوات بين الأداء والتوقعات. وتضيف أن هذه الإدارة تستهدف بناء قدرات داخلية متخصصة في التعامل مع تعقيدات البيئة العلائقية، بحيث يتحول التعامل مع أصحاب المصلحة من ممارسة ارتجالية إلى ممارسة مؤسسية.

ويُحدّد حماد (2020) جملة من الأهداف الأخرى، حيث يرى أن إدارة أصحاب المصلحة تستهدف تطوير أداء العاملين عبر إشراكهم في صنع القرار وتعزيز شعورهم بالانتماء، كما تسعى إلى تحسين بيئة العمل من خلال إدماج توقعاتهم في تصميم السياسات الداخلية، وتهدف كذلك إلى رفع كفاءة الاتصال

التنظيمي بحيث تتدفق المعلومات بين الإدارة والعاملين بصورة منظمة، وتُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بكفاءاتها عبر بناء علاقات داعمة معها. وتضيف شوارد (2022) أن من أهداف إدارة أصحاب المصلحة تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف المختلفة، وذلك من خلال ربط نظم التحفيز الداخلية بمؤشرات الالتزام تجاه أصحاب المصلحة، بما يجعل من المسؤولية الاجتماعية ثقافة مُمارَسة لا شعارًا مُعلنًا.

ويُجمل Kaggwa وآخرون (2025) أهداف إدارة أصحاب المصلحة في سياق المشاريع المصرفية في عدة نقاط، إذ يرون أنها تستهدف تعزيز فرص الإنجاز ضمن القيود الزمنية والمالية المحددة عبر ضمان دعم الأطراف الفاعلة، كما تسعى إلى الحد من احتمالات نشوء صراعات تُعطل سير المشروع، وتهدف إلى بناء آليات لاستيعاب المتغيرات المفاجئة عبر الإبقاء على قنوات التواصل مفتوحة مع الأطراف ذات العلاقة، فضلاً عن السعي إلى تعظيم القيمة المُولدة من المشروع لمختلف الأطراف لا للممولين فقط. ويكمل هذا الطرح ما يقدمه Rabechini وآخرون (2022) من إشارة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تستهدف تأسيس بُنى مكتبية متخصصة كمكاتب إدارة المشاريع تتولى تنسيق العلاقات مع الأطراف وضمان اتساق الممارسة عبر المشاريع المختلفة، وبناء ذاكرة مؤسسية تراكمية حول أنماط التعامل الأنجع مع كل فئة من فئات الأطراف.

5.1.2 أبعاد إدارة أصحاب المصلحة

تم تحديد أبعاد إدارة أصحاب المصلحة في هذه الدراسة بناءً على ما طرحته دراسة الطراونة (2022) ودراسة نصر (2023) ودراسة (Klaus-Rosińska & Iwko 2021)، إذ تقاطعت هذه الدراسات في تبني أربعة أبعاد رئيسة تُمثل البنية الإجرائية لإدارة أصحاب المصلحة، وهي: تحديد أصحاب المصلحة، والتواصل معهم، وإشراكهم، وإدارة توقعاتهم. وتُعدّ هذه الأبعاد متسلسلة منطقيًا، إذ يُشكّل كل بُعد منها مدخلًا للبعد الذي يليه، وتُتمثل في مجموعها سيرورة متكاملة تنتقل بالمنظمة من مرحلة التشخيص إلى مرحلة التفاعل المُمنهج.

البُعد الأول: تحديد أصحاب المصلحة

يُتمثل تحديد أصحاب المصلحة نقطة الانطلاق في أي ممارسة منظّمة لإدارة هذه الفئة، إذ لا يمكن تصور إدارة فاعلة لأطراف لم يجز التعرف عليهم وحصر خصائصهم. ويقوم هذا البعد على افتراض جوهري

مفاده أن خريطة الأطراف المرتبطة بالمنظمة ليست ثابتة ولا متجانسة، بل ديناميكية ومتعددة المستويات، ومن ثم فإن قراءتها قراءة دقيقة شرط لازم لرشد الفعل الإداري اللاحق. ويتضمن هذا البُعد إجراء مسح شامل للأطراف الداخلية والخارجية، وتصنيفهم وفق معايير متعددة تشمل مستوى التأثير ومستوى الاهتمام وطبيعة العلاقة بالمنظمة وأفق الزمن الذي تمتد إليه هذه العلاقة.

ويُعدّ هذا البُعد ذا طبيعة تشخيصية في جوهره، إذ يتطلب من المنظمة بناء أدوات تحليلية تُمكنها من الكشف عن الأطراف غير الظاهرة بقدر اهتمامها بالأطراف البارزة، ذلك أن إغفال أطراف خفية قد يُترجم لاحقاً في صورة مفاجآت غير محسوبة تُربك مسار المشاريع. كما يستلزم هذا البُعد إعادة المراجعة الدورية لخريطة الأطراف بحيث تواكب التحولات في بيئة المنظمة وفي طبيعة مشاريعها، إذ إن دخول أطراف جدد أو تغيير مواقع التأثير بين الأطراف القائمين يفرض تحديثاً مستمراً للخريطة. ويتقاطع هذا البُعد مع أدوات تحليلية معروفة كمصفوفة التأثير/الاهتمام التي تُتيح تصنيف الأطراف إلى فئات تستدعي استراتيجيات تعامل متميزة.

ويُسهم تحديد أصحاب المصلحة في توفير قاعدة معرفية للمنظمة تقوم عليها قراراتها التالية، إذ يصعب تصميم رسائل تواصل دقيقة أو وضع آليات إشراك فاعلة دون فهم مسبق لهوية الأطراف وخصائصهم وأنماط سلوكهم. كما يُسهم هذا البُعد في ترشيد الموارد المخصصة لإدارة العلاقات، عبر توجيهها نحو الأطراف الأكثر تأثيراً وأهمية، بدلاً من توزيعها بشكل متماثل قد لا يحقق الفاعلية المطلوبة. وتزداد أهمية هذا البُعد في سياق مشاريع الامتثال المصرفي حيث تتشابك أطراف رقابية محلية ودولية مع أطراف داخلية متعددة، ويتطلب التعامل مع هذا التشابك تحديداً دقيقاً لطبيعة كل طرف ومدى ارتباطه بمتطلبات الامتثال.

البُعد الثاني: التواصل مع أصحاب المصلحة

ينتقل البُعد الثاني من مرحلة التشخيص إلى مرحلة التفاعل، إذ يُمثّل التواصل مع أصحاب المصلحة الجسر الذي يربط المنظمة بأطرافها ويُحوّل المعرفة بهم إلى علاقة فاعلة معهم. ولا يُختزل التواصل في هذا السياق في مجرد نقل المعلومات، بل يمتد ليشمل بناء قنوات ثنائية الاتجاه تُتيح للمنظمة أن تُرسل وأن تستقبل في آنٍ واحد، بحيث يتحول التواصل من نشاط إعلامي إلى عملية حوارية تُسهم في تشكيل الفهم المشترك بين الطرفين. ويعتمد هذا البُعد على افتراض مفاده أن جودة العلاقة مع أصحاب المصلحة تتحدد إلى حد بعيد بجودة التواصل معهم.

ويتضمن هذا البُعد تصميم منظومة اتصال متعددة القنوات تُلائم تنوع الأطراف، إذ إن قناة الاتصال الملائمة لطرف داخلي تختلف عن تلك الملائمة لطرف خارجي، كما تختلف وسائط التواصل مع الجهات الرقابية عن وسائط التواصل مع العملاء أو المجتمع. ويستلزم ذلك بناء سياسة اتصال مؤسسية تُحدّد مَنْ يتواصل، ومع مَنْ، ومتى، وبأي وسيلة، وبأي محتوى، بحيث يتحقق الانضباط في الرسائل وتُتفادى التناقضات التي قد تُربك الأطراف. كما يستلزم هذا البُعد بناء قدرات بشرية متخصصة في التواصل المؤسسي، ذلك أن مهارات التواصل لا تتساوى بين الأفراد، وأن المنظمات التي تُحسن اختيار من يتواصل مع أطرافها تُحقق نتائج أفضل من تلك التي تتعامل مع هذه المهمة بصورة عشوائية.

ويُمثّل التواصل أيضًا أداة لإدارة الإدراك لدى أصحاب المصلحة، إذ إن إدراكهم لما تقوم به المنظمة لا يقل أهمية عن الفعل ذاته. فقد تقوم المنظمة بممارسات إيجابية تجاه أطرافها، لكن إذا لم تتجح في إيصالها بصورة ملائمة فإنها قد تفقد الأثر المنشود. ومن ثم يصبح التواصل المُمنهج وسيلةً لتشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لدى أطرافها وتعزيز ثقتهم فيها. ويُكمّل هذا البُعد دوره في إدارة الأزمات حيث يُمثّل التواصل في ظل الأزمات وسيلةً لحفظ تماسك العلاقة مع الأطراف وتقليل آثار الاضطراب. وفي سياق مشاريع الامتثال المصرفي، يكتسب هذا البُعد أهمية خاصة لما تتطلبه هذه المشاريع من شفافية في التواصل مع الجهات الرقابية ومن دقة في إيصال متطلبات الامتثال إلى الأطراف الداخلية المعنية بتنفيذها.

البُعد الثالث: إشراك أصحاب المصلحة

يُمثّل إشراك أصحاب المصلحة بُعدًا يتجاوز التواصل إلى مستوى أعمق من التفاعل، إذ ينقل العلاقة من حيز تبادل المعلومات إلى حيز المشاركة الفعلية في صنع القرار وفي رسم مسار المشاريع والمبادرات. ويقوم هذا البُعد على فرضية أن منح الأطراف صوتًا حقيقيًا في صياغة الخيارات المؤسسية يُسهم في تعزيز التزامها بهذه الخيارات لاحقًا، إذ إن ما يُصنع بمشاركة الأطراف يحظى بقبولها أكثر مما يُفرض عليها. كما يستند هذا البُعد إلى فكرة أن الأطراف ذات العلاقة يحملون من الخبرة والمعرفة ما يمكن أن يُثري قرارات المنظمة إذا أُتيحت لهم فرصة الإسهام فيها.

ويتدرج الإشراك في مستوياته من أدنى صور التشاور إلى أعلى صور الشراكة في صنع القرار، ويتوقف اختيار المستوى الملائم على طبيعة القرار وعلى طبيعة الطرف المعني. فبعض القرارات تستلزم استشارة محدودة، فيما تستلزم قرارات أخرى مشاركة موسّعة قد تصل إلى التفويض. ويتطلب هذا التدرج من المنظمة قدرة على التمييز بين مستويات الإشراك وعلى توظيف الأداة المناسبة في الموضع المناسب، إذ إن المبالغة

في الإشراف في مسائل لا تستلزمه قد تُربك صنع القرار، فيما إن التقصير فيه في مسائل تستلزمه قد يُؤلّد مقاومات قوية لاحقاً.

ويُتيح إشراك أصحاب المصلحة بناء حسّ بالملكية المشتركة تجاه القرارات والمشاريع، وهو شعور يُترجم في صورة دعم فعلي حين تواجه المشاريع تحديات تنفيذية. كما يُسهم هذا البُعد في تعزيز شرعية القرارات لدى الأطراف المعنية، إذ يصعب الاعتراض على قرار شارك المعارضون في صياغته. ويُسهم الإشراف أيضاً في الكشف المبكر عن مخاطر محتملة قد لا تنتبه إليها الإدارة بمفردها، عبر استثمار التنوع في وجهات النظر بوصفه آلية للتحقق من سلامة الافتراضات الأولية. وفي مشاريع الامتثال المصرفي، يبرز إشراك الأطراف الداخلية كالعاملين في الوحدات التشغيلية بوصفه ضرورة لضمان أن متطلبات الامتثال تُترجم إلى ممارسات قابلة للتطبيق على المستوى التشغيلي وليست مجرد سياسات معزولة عن واقع العمل.

البُعد الرابع: إدارة توقعات أصحاب المصلحة

يُمثّل إدارة توقعات أصحاب المصلحة البُعد الأكثر دقّة وحساسية في منظومة إدارة هذه الفئة، إذ يقوم على إدراك أن توقعات الأطراف ليست ثابتة ولا متجانسة، وأن جزءاً كبيراً من نجاح العلاقة مع هذه الأطراف يتوقف على القدرة على ضبط هذه التوقعات ضمن إطار واقعي يمكن للمنظمة الوفاء به. ويعتمد هذا البُعد على فرضية أن الفجوة بين التوقعات والأداء هي المصدر الأساسي لعدم الرضا، وأن تقليص هذه الفجوة يمكن أن يتم إما برفع الأداء أو بضبط التوقعات أو بهما معاً.

ويتضمن هذا البُعد بناء آليات لقراءة توقعات الأطراف بصورة منظّمة، إذ إن كثيراً من التوقعات لا يُفصح عنها بشكل صريح، بل تظل ضمنية حتى يُكشف عنها في لحظات الاحتكاك أو الأزمات. ويستلزم ذلك بناء أدوات استشعار مبكر قادرة على رصد هذه التوقعات قبل أن تتحول إلى مطالب صريحة قد يصعب الاستجابة لها. كما يستلزم هذا البُعد التمييز بين التوقعات المشروعة التي يجدر بالمنظمة العمل على تلبيتها وتلك التي تخرج عن نطاق ما يمكن للمنظمة أن تقدمه، والتعامل مع كل نوع منهما باستراتيجية ملائمة.

وتُمثّل إدارة التوقعات أيضاً ممارسة تواصلية بطبيعتها، إذ يتطلب ضبط التوقعات إيصال رسائل واضحة إلى الأطراف بشأن ما يمكن للمنظمة أن تقدمه وما لا يمكنها تقديمه، وذلك بأسلوب يحفظ العلاقة ولا يُحدث صدمات في ثقة الأطراف. كما تتضمن هذه الإدارة بناء قدرة على إعادة التفاوض حول التوقعات

حين تتغير الظروف، بحيث تتسم العلاقة بمرونة قائمة على الواقعية لا على التزامات صلبة قد يصعب الوفاء بها. ويستلزم ذلك بناء ثقافة من الصدق المؤسسي في التعامل مع الأطراف، إذ إن المنظمات التي تعدّ بأكثر مما تستطيع تنفيذه تُؤسس لخيبات أمل مستقبلية تُضعف رصيدها العلائقي. وفي سياق مشاريع الامتثال المصرفي، تكتسب إدارة التوقعات أهمية خاصة في ضبط توقعات الجهات الرقابية بشأن الجداول الزمنية لاستكمال متطلبات الامتثال، وفي ضبط توقعات الأطراف الداخلية بشأن أعباء التغيير التي تترتب على هذه المشاريع.

المبحث الثاني: نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي

1.2.2 تمهيد

لم يعد القطاع المصرفي يُمارس نشاطه في فضاء تنظيمي مرن أو متساهل، بل غدا يعمل في بيئة تنظيمية متشددة ومتغيرة بصورة متسارعة، تتزايد فيها متطلبات الجهات الرقابية المحلية والدولية، وتتداخل فيها التشريعات الوطنية مع المعايير الدولية ذات الطابع الإلزامي. وقد أفرز هذا الواقع موجة متصاعدة من مشاريع الامتثال التي تتولى المصارف من خلالها تطوير أنظمتها وإجراءاتها وثقافتها التنظيمية بما يتوافق مع التحولات التشريعية والرقابية. ولم يعد نجاح هذه المشاريع شأنًا داخليًا يخص المصرف وحده، بل أصبح شأنًا منظوميًا تترتب عليه آثار تمتد إلى الاستقرار المالي الكلي وإلى ثقة المُودعين والمستثمرين في القطاع المصرفي برمّته.

وتتطوي مشاريع الامتثال على طبيعة مركّبة تجمع بين خصائص المشاريع التقليدية من حيث محدودية الزمن والموارد ووضوح الأهداف، وبين خصائص فريدة تتصل بطبيعة الامتثال بوصفه التزامًا مستمرًا لا ينقطع بانتهاء المشروع. كما تتطوي على تحديات تنفيذية تتعلق بالحاجة إلى تنسيق متعدد الإدارات داخل المصرف، وإلى التعامل مع متطلبات تتغير في أثناء تنفيذ المشروع نفسه. ومن ثم، فإن فهم نجاح هذه المشاريع يستلزم تجاوز التصورات التقليدية للنجاح المعتمدة في إدارة المشاريع، نحو تصور أكثر شمولًا يستوعب الخصوصية التنظيمية للقطاع المصرفي وطبيعة الامتثال بوصفه مفهومًا متعدد الأبعاد. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية لهذا المتغير، تنتقل من تحديد مفهومه إلى استعراض أهميته وأهدافه، ووصولًا إلى الأبعاد والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياسه.

2.2.2 مفهوم نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي

يستلزم تحديد مفهوم نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي تفكيك المفهوم إلى عناصره الثلاثة المركّبة: الامتثال، والمشاريع، والنجاح. وقد تباينت الأدبيات في تناول هذا المفهوم تباينًا يعكس تعدد المداخل التي تُقاربه، إذ ينطلق بعضها من الجانب التنظيمي للامتثال، فيما ينطلق بعضها الآخر من زاوية إدارة المشاريع، فيما تجمع معالجات أخرى بين الزاويتين في رؤية تكاملية.

ويُعرّف بلعتيق (2023) الامتثال المصرفي بأنه التزام المصرف بمنظومة التشريعات والأنظمة والمعايير الصادرة عن الجهات الرقابية المحلية والدولية، وبالقواعد الأخلاقية والمهنية الحاكمة لعمله، بما يكفل سلامة ممارساته وحماية مصالح الأطراف ذات العلاقة. ويُلاحظ في هذا التعريف توسيعه لنطاق الامتثال بحيث لا يقتصر على الجانب التشريعي بل يمتد إلى الجوانب الأخلاقية والمهنية. وفي السياق ذاته، تُعرّف نعمة وكطّان (2021) وظيفة الامتثال بأنها وظيفة مستقلة داخل المصرف تتولى التحقق من تطابق العمليات المصرفية مع المتطلبات التنظيمية وتقديم المشورة للإدارة العليا بشأن المخاطر الناشئة عن عدم الامتثال، ويربط التعريف الامتثال ببُعد تنظيمي يتمثل في وجود وحدة متخصصة تتولى هذه المهمة.

ويقدّم حمد (2023) رؤية أوسع، إذ يربط بين الامتثال وحوكمة الشركات، ويُعرّف رقابة الامتثال بأنها مجموعة من الإجراءات المنظّمة التي تستهدف ضمان توافق سلوكيات المصرف مع المتطلبات التنظيمية بصورة مستدامة، وتمثل عنصرًا من العناصر الداعمة لاستمرارية المصارف. ويكمل هذا الطرح ما تقدّمه فالج (2021) من تعريف للرقابة الإشرافية بوصفها منظومة من الأدوات والآليات التي تُمارسها السلطات الرقابية للتأكد من التزام المصارف بالمتطلبات الموضوعية، وهي تشكّل البيئة المؤسسية التي تنشط فيها مشاريع الامتثال. ويرى كمال وسميرة (2021) أن الامتثال المصرفي يتجاوز الالتزام الشكلي بالقواعد إلى تجذير ثقافة الالتزام داخل المصرف بحيث تتحول إلى ممارسة تلقائية لا تستلزم رقابة خارجية دائمة، وهو ما يُدخل في صلب المفهوم بُعدًا ثقافيًا إضافة إلى البُعد الإجرائي.

وفي محاولة لتقديم معالجة شاملة لمفهوم مخاطر الامتثال، يُعرّفه Tahiri & El Arif (2024) بأنه احتمال تعرض المصرف لخسائر مالية أو سمعية أو قانونية ناشئة عن إخفاقه في الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والمعايير المهنية، ويكمل هذا التعريف ما يقدّمه Bognár وآخرون (2023) من إشارة إلى أن تقييم مخاطر الامتثال يستلزم منهجيات قياس متخصصة تأخذ في الحسبان التعقيد المتزايد للمنظومة التنظيمية للقطاع المصرفي. ومن منظور تطبيقي، يصف Martins وآخرون (2022) الامتثال في القطاع المصرفي بأنه عملية متواصلة لمواءمة البيانات والعمليات والأنظمة الداخلية للمصرف مع متطلبات الأطر التنظيمية الدولية، مع التركيز خاصةً على المتطلبات المتصلة بإدارة البيانات وفق معيار بازل.

ومن ثم، فإن مشاريع الامتثال يمكن النظر إليها بوصفها المبادرات المنظّمة التي يتبناها المصرف للانتقال بمنظومته الداخلية من حالة قائمة إلى حالة مستهدفة تستجيب لمتطلبات تنظيمية محددة، وذلك ضمن قيود زمنية ومالية، وفق ما يُستفاد من إطار Haddad (2020) الذي تناول تطبيق المنهجية الرشيقة

على مشاريع الامتثال التنظيمي في القطاع المالي. أما النجاح في هذه المشاريع فيُعرّفه Osei-Afoakwa (2022) بأنه قدرة الإدارة المصرفية على تنفيذ الاستراتيجيات الكفيلة بتجنّب العقوبات التنظيمية وتحقيق الالتزام المستدام بمتطلبات الجهات الرقابية، وهو تعريف يربط النجاح ربطاً مباشراً بالنتائج التنظيمية للمشروع.

وتعرض دراسة بادن وبريش (2021) معالجة إضافية للنجاح في مشاريع التحول المصرفي بصفة عامة، إذ تُعرّفه باعتباره القدرة على إنجاز المشروع ضمن قيوده المحددة مع تأمين قبول مختلف الأطراف ذات العلاقة بمخرجاته، وهو تعريف يدمج البُعد التقني للإنجاز مع البُعد العلائقي للقبول. وفي السياق ذاته، تربط دراسة Kaggwa وآخرون (2025) نجاح المشاريع المصرفية بمنظومة من المؤشرات تشمل الالتزام بالجدول الزمنية، والالتزام بالميزانية، وجودة المخرجات، ورضا الأطراف ذات العلاقة، وهي مؤشرات تتقاطع مع المعايير التقليدية لنجاح المشاريع. ويكمل هذا الطرح ما يقدّمه Mashali وآخرون (2023) من تعريف لنجاح المشاريع بأنه استيفاء معايير النجاح المحددة سلفاً، مع تجاوز التحديات التي تواجه المشروع طوال دورة حياته، وهو ما يُدخل في المفهوم بُعدي الاستيفاء والمواجهة معاً.

وفي ضوء هذه التعريفات، يرى الباحث أن نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي يمكن تعريفه بأنه المدى الذي يُحقّق به المشروع المُنفذ داخل المصرف الاستيفاء التام للمتطلبات التنظيمية المستهدفة، ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد له، مع تحقيق مستوى مقبول من جودة المخرجات ومن رضا الأطراف ذات العلاقة الداخلية والخارجية، بحيث يُترجم هذا النجاح في صورة تجنّب فعلي للعقوبات التنظيمية والمخاطر السمعية والمالية المرتبطة بإخفاقات الامتثال، مع ترسيخ ممارسات مستدامة تتجاوز انتهاء المشروع نفسه. ويميل الباحث إلى تعريف يجمع بين المعايير الكلاسيكية لنجاح المشاريع وبين المعايير الخاصة بطبيعة الامتثال بوصفه التزاماً ممتداً.

3.2.2 أهمية نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي

تتبع أهمية نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي من الطبيعة المركّبة لهذا النوع من المشاريع وما يترتب على نجاحها أو إخفاقها من آثار تمتد إلى المصرف وإلى محيطه الأوسع. ولا يمكن فهم هذه الأهمية بمعزل عن إدراك الموقع المركزي للقطاع المصرفي في الاقتصاد الكلي، وعن تنامي اشتراطات الجهات الرقابية بصورة جعلت من إخفاقات الامتثال مصدراً متزايداً للمخاطر المالية والسمعية على المصارف.

ويشير حمد (2023) إلى أن أهمية نجاح مشاريع الامتثال تتجلى في عدد من الجوانب التي تجعل منها ركيزة لاستمرارية المصارف؛ إذ تُسهم في حماية المصرف من التعرض للعقوبات المالية الباهظة التي تفرضها الجهات الرقابية عند ضبط حالات عدم الامتثال، وتعمل على صون السمعة المصرفية بوصفها أحد أهم الأصول غير الملموسة التي يتوقف عليها استمرار ثقة المُودعين والمستثمرين، فضلاً عن إسهامها في تعزيز مكانة المصرف في التصنيفات الائتمانية الدولية التي تأخذ في الحسبان جودة منظومة الامتثال، كما تؤدي دوراً في تكامل البنية التحتية للحوكمة داخل المصرف بحيث يصبح الامتثال جزءاً من نسيج الحوكمة لا ممارسة مستقلة عنها، وتدعم استمرارية أعمال المصرف عبر تخفيف احتمالات تعرضه لاضطرابات تشغيلية ناشئة عن إخفاقات تنظيمية.

ويرى بلعتيق (2023) أن أهمية نجاح مشاريع الامتثال تتمظهر في كونها أداة لحماية البنوك من المخاطر المتعددة التي تُحيط بنشاطها، إذ يؤدي الامتثال الفاعل دور الحارس الذي يكشف عن المخاطر القانونية والتشغيلية قبل أن تتحول إلى أزمات، كما تُسهم مشاريع الامتثال الناجحة في بناء قدرة المصرف على التعامل مع البيئة التنظيمية المتغيرة عبر تطوير أنظمة قابلة للتكيف مع التحديثات التشريعية، وتعمل على ترسيخ ثقافة المساءلة داخل المصرف بحيث يُدرك كل عامل دوره في منظومة الامتثال، فضلاً عن دورها في تعزيز التعاون بين المصرف والجهات الرقابية على نحو يُحسن سمعة المصرف في عيون السلطات الإشرافية.

ويذهب كمال وسميرة (2021) إلى أن أهمية نجاح مشاريع الامتثال تتصل اتصالاً وثيقاً بمكافحة ظاهرة الفساد المالي والوقاية منها، إذ تُشكّل منظومة الامتثال الفاعلة خط الدفاع الأول ضد الممارسات غير المشروعة كغسل الأموال وتمويل الإرهاب، كما تُسهم في حماية المنظومة المصرفية برمتها من الاستغلال غير المشروع، وتُتيح بناء بيئة عمل تتسم بالشفافية والنزاهة. ويُكمل هذا الطرح ما تقدّمه فالح (2021) من إشارة إلى أن أهمية الامتثال تكمن في تكاملها مع منظومة الرقابة الإشرافية بحيث يؤدي الامتثال الداخلي دور الذراع التنفيذية للإشراف الخارجي، مما يخلق منظومة حماية متكاملة للقطاع المصرفي ككل.

ومن منظور يتصل بمخاطر الامتثال، يرى Tahiri & El Arif (2024) أن أهمية نجاح مشاريع الامتثال تتجلى في قدرتها على تأسيس خريطة دقيقة لمخاطر الامتثال داخل المصرف، تُمكن الإدارة من توجيه الجهود نحو المناطق الأكثر عرضة للمخاطر، كما تُسهم في تطوير أدوات قياس متخصصة لهذه

المخاطر تُتيح متابعتها بصورة كمية، وتدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات بدلاً من القرارات المبنية على الحدس. ويُضيف Bognár وآخرون (2023) أن نجاح مشاريع الامتثال يكتسب أهميته من قدرته على بناء نماذج تقييم متطورة تأخذ في الحسبان التداخلات بين أنواع المخاطر المختلفة، وتُتيح للمصرف تخصيص موارده بصورة مثلى استناداً إلى أولويات المخاطر.

ومن زاوية البيانات والأنظمة، يرى Martins وآخرون (2022) أن نجاح مشاريع الامتثال يكتسب أهميته من كونه مدخلاً لتحسين منظومة إدارة البيانات داخل المصرف، إذ تستلزم متطلبات الامتثال بناء قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة وقابلة للتتبع، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة المعلومات المستخدمة في صنع القرار بصفة عامة، كما يُسهم في تطوير الأنظمة المعلوماتية للمصرف بصورة تتجاوز متطلبات الامتثال إلى تحسين الكفاءة التشغيلية الشاملة. ويكمل هذا الطرح (Haddad 2020) حين يُشير إلى أن نجاح مشاريع الامتثال يكتسب أهميته من قدرته على إدخال منهجيات إدارة مشاريع متطورة كالمهجية الرشيقة إلى القطاع المالي، بما يرفع من قدرة المصارف على الاستجابة السريعة للتحويلات التنظيمية.

ويرى (Osei-Afoakwa 2022) أن أهمية نجاح مشاريع الامتثال تتجلى في كونها استراتيجية وقائية تحول دون تعرض المصرف للعقوبات التنظيمية، وما يترتب على ذلك من خسائر مالية مباشرة وغير مباشرة، فضلاً عن أنها تُسهم في بناء قدرات بشرية متخصصة في إدارة الامتثال داخل المصرف، وتدعم بناء ذاكرة مؤسسية تراكمية حول التعامل مع المتطلبات التنظيمية المختلفة. ويُضيف الباحث أن أهمية نجاح مشاريع الامتثال في سياق بنوك مدينة الرياض تكتسب طابعاً خاصاً بفعل التحويلات التنظيمية التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي، وما يصاحبها من اشتراطات متجددة من البنك المركزي والجهات الرقابية الأخرى، تستلزم من المصارف قدرة عالية على تنفيذ مشاريع الامتثال بكفاءة وفاعلية.

4.2.2 أهداف نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي

تتعدد الأهداف التي يسعى نجاح مشاريع الامتثال إلى تحقيقها، وتتدرج هذه الأهداف من المستوى الفوري المتصل بتحقيق التزام تنظيمي محدد إلى المستوى الاستراتيجي المتصل ببناء قدرات مؤسسية مستدامة على إدارة منظومة الامتثال.

ويُجمل بلعتيق (2023) أهداف نجاح مشاريع الامتثال في جملة من النقاط؛ إذ يرى أنها تستهدف في المقام الأول تحقيق التطابق الكامل بين ممارسات المصرف والمتطلبات التنظيمية الصادرة عن الجهات

الرقابية المعنية، كما تسعى إلى بناء منظومة تنبؤية قادرة على استشراف المخاطر القانونية والتنظيمية قبل وقوعها، وتهدف إلى تأسيس قنوات تواصل منظمّة بين المصرف والجهات الرقابية تُيسّر تبادل المعلومات وتقليل احتمالات سوء الفهم، فضلاً عن السعي إلى ترسيخ ثقافة الامتثال داخل المصرف بحيث يتحول الالتزام إلى ممارسة تلقائية. وتضيف نعمة وكطّان (2021) من زاوية مقارنة بين المصارف التجارية والإسلامية أن أهداف الامتثال تتنوع بحسب طبيعة المصرف، إذ يستهدف الامتثال في المصارف الإسلامية ضمان توافق المعاملات مع الضوابط الشرعية إلى جانب المتطلبات التنظيمية التقليدية، وهو ما يستلزم بناء أبعاد إضافية في تصميم مشاريع الامتثال.

ويُحدّد كمال وسميرة (2021) أهدافاً أخرى لمشاريع الامتثال، حيث يرون أنها تستهدف الحدّ من ممارسات الفساد المالي عبر بناء أنظمة كشف مبكر للعمليات المشبوهة، كما تسعى إلى تعزيز قدرة المصرف على التحقق من هوية العملاء وتقييم مخاطرهم وفق منهجيات معتمدة، وتهدف إلى تأسيس آليات إبلاغ فاعلة عن العمليات المشبوهة، وتُسهم في بناء قدرة المصرف على التعاون مع الجهات المعنية بمكافحة الجرائم المالية. ويُضيف حمد (2023) أن من أهداف نجاح مشاريع الامتثال تعزيز استمرارية المصارف عبر بناء بُنى تحتية قادرة على التكيف مع المتغيرات التشريعية المستقبلية، كما تسعى إلى إدماج الامتثال في منظومة الحوكمة الشاملة للمصرف بحيث يصبح جزءاً لا يتجزأ من العمليات الإدارية الكلية.

ومن منظور إدارة المشاريع، يُحدّد Khan وآخرون (2021) جملة من الأهداف، حيث يرون أن نجاح مشاريع البنية التحتية التنظيمية يستهدف تحسين أداء المشاريع عبر تأسيس حوكمة فاعلة للمشروع تُحدّد الأدوار والمسؤوليات بدقة، كما تسعى إلى دمج إدارة أصحاب المصلحة في صلب عمليات إدارة المشروع، وتهدف إلى تأسيس آليات تقييم مستمر لمستوى تحقق أهداف المشروع، وتُسهم في بناء قدرات مؤسسية على إدارة مشاريع متشابهة في المستقبل. ويكمل هذا الطرح ما يقدّمه Samwel وآخرون (2023) من تحديد لأهداف نجاح المشاريع التي تتضمن إنجاز المشروع ضمن قيوده الزمنية والمالية المحددة، وتحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، وضمان جودة المخرجات بما يتناسب مع المتطلبات المحددة سلفاً، وبناء قدرة مؤسسية مستدامة تتجاوز انتهاء المشروع.

ومن زاوية متخصصة بمشاريع الامتثال، يُحدّد Haddad (2020) أهدافاً تتصل بطبيعة هذه المشاريع، إذ يرى أنها تستهدف تحقيق المرونة في الاستجابة للتحوّلات التنظيمية المتسارعة، كما تسعى إلى تقليل دورة تنفيذ متطلبات الامتثال بحيث يتمكن المصرف من مواكبة التحديات التشريعية في الوقت المناسب،

وتهدف إلى تحسين جودة التواصل داخل فرق العمل المعنية بالامتثال، وتسهم في بناء ثقافة تنفيذية رشيدة تتسم بالقدرة على التكيف المستمر. ويُضيف (Osei-Afoakwa (2022 من زاوية تجنب العقوبات التنظيمية أن نجاح مشاريع الامتثال يستهدف بناء استراتيجيات وقائية متعددة الطبقات تُقلل احتمالات وقوع المصرف في مواقف تستوجب فرض عقوبات، كما تسعى إلى تطوير قدرات الإدارة المصرفية على قراءة البيئة التنظيمية واستشراف تحولاتها، وتسهم في بناء علاقات تعاونية مع السلطات الرقابية تتأسس على الشفافية والثقة المتبادلة.

ويُحدّد Martins وآخرون (2022) أهدافاً متخصصة تتصل بمشاريع الامتثال المرتبطة بإدارة البيانات، إذ يرون أنها تستهدف تحسين جودة البيانات المالية للمصرف بما يتوافق مع معايير بازل المعنية بمجمعات البيانات وإعداد التقارير، كما تسعى إلى تأسيس بنية تحتية معلوماتية متكاملة تُتيح تتبع البيانات من مصادرها الأولية حتى التقارير النهائية، وتهدف إلى تقليل الأخطاء التشغيلية الناشئة عن قصور إدارة البيانات. ويُضيف Bognár وآخرون (2023) أن من أهداف نجاح مشاريع الامتثال تطوير منهجيات تقييم متخصصة لمخاطر الامتثال تتسم بالدقة العلمية، وتأسيس نظم قياس قابلة للتحديث المستمر، وبناء قدرة على إجراء مقارنات بين فترات زمنية مختلفة للوقوف على تطور مستوى مخاطر الامتثال داخل المصرف.

5.2.2 أبعاد نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي

تم تحديد أبعاد نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي بناءً على ما طرحته دراسة Kaggwa وآخرون (2025) ودراسة (Osei-Afoakwa (2022 ودراسة Haddad (2020 ودراسة Samwel وآخرون (2023)، إذ تقاطعت هذه الدراسات في تبني مقارنة قياسية تستند إلى مجموعة من المؤشرات تتقاطع فيها معايير إدارة المشاريع التقليدية مع الخصوصيات المرتبطة بطبيعة الامتثال المصرفي. ويتشكل هذا المتغير من محور واحد يضم مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تقيس نجاح مشاريع الامتثال من زوايا متعددة.

ويبرز في مقدمة هذه المؤشرات الالتزام بالمطلوبات التنظيمية بوصفه المؤشر الأكثر تخصصاً بطبيعة مشاريع الامتثال، إذ يُمثّل المعيار المركزي الذي يُقاس به نجاح هذه المشاريع، وذلك بحسبان أن الغاية الجوهرية من مشاريع الامتثال هي تحقيق الالتزام بهذه المتطلبات. ويُقاس هذا المؤشر من خلال مدى استيفاء المشروع للاشتراطات المحددة من الجهات الرقابية، ومن خلال غياب الفجوات بين الممارسات الفعلية للمصرف وبين ما تتطلبه التشريعات والمعايير المعنية. ويتميز هذا المؤشر بطابع مزدوج، إذ يتضمن

بُعْدًا ظاهريًا يتصل بالاستيفاء الإجرائي للمتطلبات، وبُعْدًا جوهريًا يتصل بمدى التزام الممارسات الفعلية بروح الاشتراطات لا بحرفيتها فحسب. وفي سياق بنوك مدينة الرياض، يتقاطع هذا المؤشر مع متطلبات البنك المركزي السعودي والاشتراطات المنبثقة عن المعايير الدولية ذات الطابع الإلزامي، كما يتقاطع مع الاشتراطات المتصلة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

ويأتي الالتزام بالجدول الزمني بوصفه مؤشرًا أصيلًا من مؤشرات نجاح المشاريع بصفة عامة، ويكتسب في مشاريع الامتثال أهمية مضاعفة بفعل ارتباط هذه المشاريع غالبًا بمواعيد نهائية تفرضها الجهات الرقابية لاستيفاء متطلبات محددة. ويُقاس هذا المؤشر بمدى توافق التنفيذ الفعلي للمشروع مع الجدول الزمني الموضوع له منذ التخطيط، مع رصد حالات التأخر وأسبابها وآلية معالجتها. ويتطلب الالتزام بالجدول الزمني في مشاريع الامتثال قدرة على إدارة التبعيات بين مهام المشروع، إذ إن تأخر مهمة قد يُؤدِّد سلسلة من التأخيرات في المهام التالية. كما يستلزم قدرة على التعامل مع المتطلبات الجديدة التي قد تُضاف في أثناء تنفيذ المشروع نتيجة تحديثات تشريعية، بحيث يُحافظ المشروع على وتيرة تنفيذه دون أن تنحرف به التحديثات عن مساره.

ويمثّل الالتزام بالميزانية مؤشرًا ثالثًا يُقاس به نجاح مشاريع الامتثال، ويتصل هذا المؤشر بمدى توافق الإنفاق الفعلي على المشروع مع الميزانية المعتمدة له. ويكتسب هذا المؤشر في مشاريع الامتثال طابعًا خاصًا بفعل ارتفاع تكاليف هذه المشاريع نسبيًا، نظرًا لما تستلزمه من خبرات متخصصة وأنظمة تقنية وتدريب موسّع للعاملين. ويتطلب الالتزام بالميزانية قدرة على التخطيط المالي الدقيق للمشروع منذ مرحلة التصميم، ووجود آليات متابعة مستمرة للنفقات تكشف عن أي تجاوزات في وقت مبكر يُمكن من تصحيحها. كما يستلزم تمييزًا بين النفقات الجوهرية التي لا يمكن التضحية بها والنفقات التكميلية التي يمكن مراجعتها عند الحاجة إلى ضغط التكاليف.

وتأتي جودة المخرجات بوصفها مؤشرًا حاسمًا، إذ لا يكفي إنجاز المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة، بل لا بد من أن تكون مخرجاته متسقة مع المعايير المهنية المطلوبة. ويتضمن هذا المؤشر تقييم جودة الأنظمة والإجراءات والسياسات التي يُنتجها المشروع، ومدى ملاءمتها للتطبيق العملي داخل بيئة المصرف، ومدى قدرتها على الاستمرار في تحقيق غاياتها بعد انتهاء مرحلة المشروع. وتُعَدُّ جودة المخرجات في مشاريع الامتثال مؤشرًا مركبًا، إذ تشمل الجودة التقنية للأنظمة المستحدثة، والجودة الإجرائية للسياسات والأدلة الموضوعية، والجودة البشرية للقدرات المُدرَّبة في إطار المشروع. وكلما ارتفعت

جودة هذه المخرجات، انخفض احتمال الحاجة إلى مشاريع تصحيحية لاحقة، وارتفعت قدرة المصرف على الاستفادة الممتدة من نتائج المشروع.

ويُمثّل رضا الأطراف ذات العلاقة المؤشر الذي يُكمل البُعد العلائقي لنجاح المشروع، إذ يُقاس به مدى استجابة المشروع لتوقعات الأطراف المتعددة المرتبطة به. ويتضمن هذا المؤشر رضا الجهات الرقابية بوصفها الطرف الأهم في مشاريع الامتثال، ورضا الإدارة العليا للمصرف بوصفها الراعية للمشروع، ورضا الإدارات التشغيلية التي ستُطبّق نتائج المشروع، ورضا العاملين الذين تأثرت أعمالهم بمخرجاته. ويتطلب قياس هذا المؤشر استخدام أدوات متعددة تشمل الاستبانات والمقابلات وتحليل التغذية الراجعة الواردة من مختلف الأطراف. وتزداد أهمية هذا المؤشر بفعل ما يترتب على تحقيقه من تعزيز للالتزام بنتائج المشروع وضمان استدامة تطبيقها.

ويُضاف إلى هذه المؤشرات الخمسة مؤشر آخر يتصل بمستوى تحقيق المشروع لأهدافه الاستراتيجية بعيدة المدى، إذ لا يقتصر نجاح مشروع الامتثال على تحقيق متطلبات تنظيمية فورية، بل يمتد إلى ترسيخ ثقافة الامتثال وبناء قدرات مؤسسية مستدامة. ويتضمن هذا المؤشر تقييم مدى استمرار الممارسات المُستحدثة بعد انتهاء المشروع، ومدى انعكاس هذه الممارسات على أداء المصرف بصفة عامة، ومدى قدرة المصرف على التعامل مع متطلبات تنظيمية مماثلة في المستقبل بكفاءة أعلى نتيجة تراكم الخبرة المؤسسية. ويتقاطع هذا المؤشر مع مفهوم القيمة المضافة للمشروع، إذ يقيس ما يضيفه المشروع إلى المصرف على المدى البعيد بما يتجاوز استيفاء المتطلبات المباشرة.

ويتكامل مع المؤشرات السابقة مؤشر آخر يتصل بإدارة المخاطر داخل المشروع، إذ تتسم مشاريع الامتثال بطبيعة مخاطر مرتفعة تتصل بإمكانية فشل المشروع في استيفاء المتطلبات التنظيمية في الوقت المحدد، أو ظهور متطلبات إضافية في أثناء التنفيذ، أو نشوء مقاومة داخلية للتغييرات التي يستلزمها المشروع. ويُقاس نجاح إدارة المخاطر بمدى وجود سجل مخاطر منظم منذ بداية المشروع، ومدى متابعة هذا السجل وتحديثه، ومدى فاعلية الاستجابات الموضوعة للمخاطر المرصودة. وتُسهّم إدارة المخاطر الفاعلة في حماية المؤشرات الأخرى من التدهور، إذ إن كثيراً من حالات التأخر في الجداول الزمنية وتجاوز الميزانيات تنشأ من إخفاقات في إدارة المخاطر.

ويُكمّل هذه المؤشرات بُعدٌ يتصل بكفاءة فريق المشروع وقدرته على التنسيق الداخلي، إذ تستلزم مشاريع الامتثال تعاوناً بين إدارات متعددة داخل المصرف، وتتطلب من فريق المشروع قدرة على إدارة هذا التعاون

بصورة منظمّة. ويُقاس هذا المؤشر بجودة التنسيق بين الإدارات المختلفة، ومستوى الالتزام بالأدوار والمسؤوليات المحددة، وفاعلية اجتماعات المتابعة، وجودة الوثائق المنتجة في أثناء سير المشروع. ويتضمن هذا المؤشر أيضًا قدرة الفريق على إدارة التغيير داخل المنظمة، إذ تستلزم مشاريع الامتثال في الغالب إحداث تغييرات في الممارسات القائمة، وتلك التغييرات قد تواجه مقاومة تستلزم مهارات متخصصة في إدارتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعتها وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين متغيراتها كما تتجلى في إدراكات المبحوثين، ومن ثم اختبار الفروض الموضوعية. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الإشكالية البحثية التي تسعى إلى الكشف عن أثر متغير مستقل (إدارة أصحاب المصلحة) على متغير تابع (نجاح مشاريع الامتثال)، إذ لا يقتصر دور المنهج الوصفي التحليلي على الوصف الكمي للمتغيرات، بل يمتد إلى تحليل العلاقات السببية الافتراضية بينها وفق إطار نظري مُحكم.

وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، فيما اعتمدت المصادر العلمية المتخصصة من كتب ودوريات وأطروحات بوصفها مصدرًا للبيانات الثانوية التي شكّلت البنية النظرية للدراسة. واستُخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها، بما يكفل دقة النتائج المُستخلصة وقابليتها للتحقق.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الامتثال وإدارات المشاريع وإدارات المخاطر والإدارات ذات العلاقة بمشاريع الامتثال في البنوك العاملة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وقد روعي في تحديد المجتمع التركيز على الفئات الوظيفية التي تتعامل مباشرة مع مشاريع الامتثال، بما يضمن أن البيانات المُجمّعة تصدر عن أفراد لديهم معرفة فعلية بموضوع الدراسة. ويبلغ العدد التقديري لأفراد المجتمع المستهدف نحو (820) موظفًا موزعين على البنوك المحلية العاملة في مدينة الرياض، وذلك وفق التقديرات المستندة إلى البيانات المتاحة عن حجم الإدارات المعنية في هذه البنوك.

عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بالكامل، اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، إذ جرى تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق البنك الذي ينتمي إليه المبحوث، ثم سُحبت عينة عشوائية من كل طبقة بصورة تتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع. وقد جرى تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وحدّ خطأ (5%)، فبلغ الحجم المحسوب (262) مفردة، وقد رُفِعَ الحجم إلى (300) مفردة احتياطيًا لاحتمالات الفقد وعدم الاستجابة.

وقد جرى توزيع (300) استبانة على المبحوثين، استُرد منها (278) استبانة، استُبعدت منها (12) استبانة لعدم اكتمال إجاباتها أو لانتسائها بنمط استجابة غير منضبط، ليلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (266) استبانة، بنسبة استرداد فعلية بلغت (88.67%)، وهي نسبة تُعدّ مرتفعة وفق المعايير المتعارف عليها في الدراسات الميدانية.

جدول (3 - 1) توزيع الاستبيان على البنوك المستهدفة

م	البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد المستردة	عدد المستبعدة	الصالحة للتحليل	النسبة من الإجمالي
1	البنك الأهلي السعودي	50	47	2	45	16.92%
2	مصرف الراجحي	50	46	2	44	16.54%
3	بنك الرياض	35	33	1	32	12.03%
4	البنك السعودي الفرنسي	30	28	1	27	10.15%
5	البنك العربي الوطني	30	27	1	26	9.77%
6	بنك البلاد	25	23	1	22	8.27%
7	مصرف الإنماء	25	24	1	23	8.65%
8	البنك السعودي للاستثمار	20	19	1	18	6.77%
9	بنك الجزيرة	20	18	1	17	6.39%

10	البنك السعودي الأول	15	13	1	12	4.51%
	الإجمالي	300	278	12	266	100%

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، إذ جرى تصميمها استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة وإلى عدد من المقاييس الموظفة في الدراسات السابقة ذات الصلة، مع تكييفها بما يتلاءم مع البيئة المصرفية في مدينة الرياض. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين، ويتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** فقرات قياس المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة)، ويتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: تحديد أصحاب المصلحة (4 فقرات)، التواصل مع أصحاب المصلحة (4 فقرات)، إشراك أصحاب المصلحة (4 فقرات)، إدارة توقعات أصحاب المصلحة (4 فقرات).
- **القسم الثالث:** فقرات قياس المتغير التابع (نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي)، ويتضمن (10) فقرات موزعة على محور واحد.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة موضوعية، إضافة إلى فقرات البيانات الأولية. وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، إذ تتدرج الاستجابات من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة"، ويوضح الجدول التالي معيار الحكم على المتوسطات الحسابية:

جدول (3 - 2) معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

فئة المتوسط الحسابي	الدرجة	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	1	منخفض جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	2	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	3	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	4	مرتفع

مرتفع جدًا	5	من 4.20 إلى 5.00
------------	---	------------------

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع والامتثال المصرفي، بلغ عددهم (9) محكمين من الأساتذة الجامعيين والخبراء في القطاع المصرفي، وذلك لإبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات وملاءمتها لقياس ما وُضعت لقياسه، ومدى انتمائها للبُعد الذي تندرج تحته، ومدى سلامة صياغتها اللغوية. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات بإعادة صياغتها أو حذف ما رأى المحكمون أنه مكرر أو غامض، حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، حُسبت معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية بلغت (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية، ويوضح الجدول التالي نتائج معاملات الارتباط:

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبُعد - المتغير المستقل

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد أصحاب المصلحة	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.768**	0.000
	4	0.794**	0.000
التواصل مع أصحاب المصلحة	5	0.803**	0.000
	6	0.776**	0.000
	7	0.821**	0.000

0.000	0.789**	8	إشراك أصحاب المصلحة
0.000	0.798**	9	
0.000	0.812**	10	
0.000	0.785**	11	
0.000	0.806**	12	
0.000	0.791**	13	إدارة توقعات أصحاب المصلحة
0.000	0.825**	14	
0.000	0.773**	15	
0.000	0.799**	16	

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.788**	0.000
2	0.814**	0.000
3	0.796**	0.000
4	0.832**	0.000
5	0.775**	0.000
6	0.809**	0.000
7	0.793**	0.000
8	0.821**	0.000
9	0.802**	0.000
10	0.787**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبُعد المنتمية إليه دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وتراوحَت بين (0.768) و(0.832)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع الاستبانة بصدق اتساق داخلي مناسب.

الصدق البنائي

للتحقق من الصدق البنائي، حُسبت معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، وكذلك بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول (3 - 5): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
تحديد أصحاب المصلحة	0.852**	0.000
التواصل مع أصحاب المصلحة	0.871**	0.000
إشراك أصحاب المصلحة	0.864**	0.000
إدارة توقعات أصحاب المصلحة	0.847**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائيًا، مما يدل على أن أبعاد المتغير المستقل تنتمي بالفعل إلى المتغير الكلي الذي وُضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ، وهو من أكثر معاملات الثبات شيوعًا في الدراسات الإدارية، إضافة إلى معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول (3 - 6): معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

المتغير/البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
تحديد أصحاب المصلحة	4	0.847	0.831
التواصل مع أصحاب المصلحة	4	0.862	0.848
إشراك أصحاب المصلحة	4	0.854	0.839
إدارة توقعات أصحاب المصلحة	4	0.851	0.836
إدارة أصحاب المصلحة (الكلية)	16	0.918	0.903
نجاح مشاريع الامتثال	10	0.896	0.882
الاستبانة ككل	26	0.934	0.921

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، وتراوح قيم ألفا كرونباخ بين (0.847) و(0.918) للأبعاد الفرعية، وبلغت للاستبانة ككل (0.934)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، حُسبت مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ويوضح الجدول التالي نتائج هذه المصفوفة:

جدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 266)

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) تحديد أصحاب المصلحة	1					
(2) التواصل مع أصحاب المصلحة	0.612**	1				
(3) إشراك أصحاب المصلحة	0.587**	0.643**	1			
(4) إدارة توقعات أصحاب المصلحة	0.564**	0.598**	0.625**	1		

	1	0.836**	0.851**	0.847**	0.823**	(5) إدارة أصحاب المصلحة (الكلية)
1	0.789**	0.683**	0.698**	0.712**	0.674**	(6) نجاح مشاريع الامتثال

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط ما يلي:

أولاً، توجد علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.674) و(0.712)، وهي قيم تعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بُعد من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع الامتثال.

ثانياً، بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لإدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع الامتثال (0.789)، وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائية، مما يُمثل مؤشراً أولياً على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين.

ثالثاً، تراوحت معاملات الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها بين (0.564) و(0.643)، وهي قيم متوسطة إلى مرتفعة تعكس وجود تكامل بين هذه الأبعاد بوصفها تنتمي إلى متغير واحد، دون أن تصل إلى الحد الذي يُثير قلقاً حول التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، إذ يُشترط لذلك عادةً ألا تتجاوز معاملات الارتباط البينية (0.80).

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واختبار الفروض، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (27)، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب:

- أولاً: التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس اتجاهات إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة والحكم على درجة الموافقة على كل فقرة وبُعد ومحور.

- ثالثًا: معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية (سبيرمان-براون)، للتحقق من ثبات الاستبانة وأبعادها الفرعية.
- رابعًا: معامل ارتباط بيرسون، لحساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأبعاد لأغراض الصدق الداخلي، ولبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- خامسًا: معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) ، للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- سادسًا: اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance) ، للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.
- سابعًا: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، لاختبار الفروض الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال.
- ثامنًا: تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) ، لاختبار الفرض الرئيس المتعلق بأثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها مجتمعةً على نجاح مشاريع الامتثال.
- تاسعًا: اختبار (T) للعينات المستقلة، للكشف عن الفروق في إجابات المبحوثين باختلاف المتغيرات الديموغرافية الثنائية.
- عاشرًا: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ، للكشف عن الفروق في إجابات المبحوثين باختلاف المتغيرات الديموغرافية متعددة المستويات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، بدءًا من تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ومرورًا بالتحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة بأبعادها المختلفة، ووصولًا إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. وقد روعي في عرض النتائج تنظيمها في جداول واضحة مع تحليل مكتوب يُفسّر دلالاتها ويربطها بالإطار النظري للدراسة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

يتناول هذا القسم وصف خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

توزيع العينة وفق متغير الجنس

جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	198	74.4%
أنثى	68	25.6%
الإجمالي	266	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (74.4%)، فيما بلغت نسبة الإناث (25.6%)، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع النوعي في إدارات الامتثال والمشاريع في القطاع المصرفي السعودي.

توزيع العينة وفق متغير العمر

جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
19.5%	52	أقل من 30 سنة
42.1%	112	من 30 إلى أقل من 40 سنة
29.3%	78	من 40 إلى أقل من 50 سنة
9.0%	24	50 سنة فأكثر
100%	266	الإجمالي

تتركز عينة الدراسة في الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (42.1%)، تليها الفئة من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (29.3%)، وهو ما يعكس أن غالبية العاملين في هذه الإدارات هم من الفئات العمرية المتوسطة التي تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على مواكبة التطورات التنظيمية.

توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
6.8%	18	دبلوم
63.2%	168	بكالوريوس
24.1%	64	ماجستير
6.0%	16	دكتوراه
100%	266	الإجمالي

تشير البيانات إلى أن أغلب الباحثين من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (63.2%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (24.1%)، مما يدل على وجود مستوى علمي مرتفع لدى أفراد العينة يُؤهلهم لفهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة.

توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة

جدول (4 - 4): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	46	17.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	98	36.8%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	76	28.6%
15 سنة فأكثر	46	17.3%
الإجمالي	266	100%

تتوزع سنوات خبرة المبحوثين بصورة متوازنة، إذ بلغت نسبة من لديهم خبرة (5 سنوات فأكثر) (82.7%)، وهو ما يُعزّز من موثوقية البيانات المُجمّعة باعتبار صدورها عن أفراد ذوي خبرة كافية بموضوع الدراسة.

توزيع العينة وفق متغير المسمى الوظيفي

جدول (4 - 5): توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف/أخصائي	124	46.6%
رئيس قسم	68	25.6%
مدير إدارة	52	19.5%
مدير تنفيذي/عام	22	8.3%
الإجمالي	266	100%

يتضح من الجدول تنوّع المستويات الوظيفية لأفراد العينة، مع تركّز نسبي في فئة الموظفين والأخصائيين (46.6%)، يليهم رؤساء الأقسام (25.6%)، وهو ما يضمن تمثيل المستويات الإدارية المختلفة في عينة الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يستعرض هذا القسم نتائج التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات داخل كل بُعد ودرجة الموافقة عليها.

المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة

البُعد الأول: تحديد أصحاب المصلحة

جدول (4 - 6): التحليل الوصفي لفقرات بُعد تحديد أصحاب المصلحة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يقوم البنك بإجراء مسح شامل للأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بمشاريع الامتثال	4.12	0.687	2	مرتفع
2	يعتمد البنك معايير واضحة لتصنيف أصحاب المصلحة وفق مستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع	4.05	0.712	3	مرتفع
3	يُحدّث البنك خريطة أصحاب المصلحة بشكل دوري بما يواكب التحولات في بيئة المشروع	3.94	0.748	4	مرتفع
4	يولي البنك اهتمامًا بتحديد الأطراف الرقابية المعنية بمتطلبات الامتثال	4.21	0.654	1	مرتفع جدًا
المتوسط العام للبُعد		4.08	0.612	مرتفع	

يتضح أن المتوسط العام لبُعد تحديد أصحاب المصلحة بلغ (4.08) بدرجة موافقة مرتفعة، إذ احتلت الفقرة الرابعة المتعلقة بتحديد الأطراف الرقابية المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، وهو ما يعكس وعي المصارف بأهمية التعرف على الجهات الرقابية المعنية بمشاريع الامتثال.

البُعد الثاني: التواصل مع أصحاب المصلحة

جدول (4 - 7): التحليل الوصفي لفقرات بُعد التواصل مع أصحاب المصلحة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعتمد البنك قنوات اتصال متعددة تتلاءم مع تنوع أصحاب المصلحة	4.03	0.726	3	مرتفع
2	يحرص البنك على تبادل المعلومات بصورة منتظمة مع الجهات الرقابية	4.18	0.671	1	مرتفع
3	يمتلك البنك سياسة اتصال مؤسسية تضبط محتوى الرسائل وتوقيتها	3.91	0.762	4	مرتفع
4	يضمن البنك أن التواصل مع أصحاب المصلحة ثنائي الاتجاه وقائم على الحوار	4.09	0.698	2	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.05	0.624		مرتفع

بلغ المتوسط العام لبُعد التواصل (4.05) بدرجة مرتفعة، واحتلت الفقرة المتعلقة بالتواصل مع الجهات الرقابية المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، وهو ما ينسجم مع طبيعة مشاريع الامتثال التي تستلزم تواصلًا مكثفًا مع السلطات الإشرافية.

البُعد الثالث: إشراك أصحاب المصلحة

جدول (4 - 8): التحليل الوصفي لفقرات بُعد إشراك أصحاب المصلحة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُتيح البنك لأصحاب المصلحة المشاركة في صياغة قرارات مشاريع الامتثال	3.86	0.781	4	مرتفع

مرتفع	3	0.734	3.98	يُشارك البنك العاملين في الإدارات التشغيلية في تصميم متطلبات الامتثال	2
مرتفع	2	0.692	4.07	يستفيد البنك من خبرات أصحاب المصلحة في تطوير مخرجات مشاريع الامتثال	3
مرتفع	1	0.667	4.14	يحرص البنك على تنويع مستويات الإشراك بحسب طبيعة كل طرف من أصحاب المصلحة	4
مرتفع		0.631	4.01	المتوسط العام للبُعد	

بلغ المتوسط العام لبُعد إشراك أصحاب المصلحة (4.01) بدرجة مرتفعة، واحتلت الفقرة الرابعة المتعلقة بتنويع مستويات الإشراك المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، مما يعكس إدراك المصارف لأهمية المواءمة بين أسلوب الإشراك وطبيعة الطرف المعني.

البُعد الرابع: إدارة توقعات أصحاب المصلحة

جدول (4 - 9): التحليل الوصفي لفقرات بُعد إدارة توقعات أصحاب المصلحة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحرص البنك على رصد توقعات أصحاب المصلحة بصورة منهجية	3.92	0.745	4	مرتفع
2	يُميّز البنك بين التوقعات المشروعة وغير المشروعة لأصحاب المصلحة	4.00	0.718	3	مرتفع
3	يعمل البنك على تقليص الفجوة بين توقعات أصحاب المصلحة والأداء الفعلي	4.11	0.683	1	مرتفع
4	يتعامل البنك بشفافية مع أصحاب المصلحة بشأن ما يمكن تحقيقه في مشاريع الامتثال	4.06	0.701	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.02	0.619		مرتفع

بلغ المتوسط العام لُبُعد إدارة التوقعات (4.02) بدرجة مرتفعة، واحتلت الفقرة الثالثة المتعلقة بتقليص الفجوة بين التوقعات والأداء المرتبة الأولى بمتوسط (4.11)

المتوسط العام للمتغير المستقل

جدول (4 - 10): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحديد أصحاب المصلحة	4.08	0.612	مرتفع
2	التواصل مع أصحاب المصلحة	4.05	0.624	مرتفع
3	إدارة توقعات أصحاب المصلحة	4.02	0.619	مرتفع
4	إشراك أصحاب المصلحة	4.01	0.631	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير	4.04	0.578	مرتفع

المتغير التابع: نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي

جدول (4 - 11): التحليل الوصفي لفقرات نجاح مشاريع الامتثال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تستوفي مشاريع الامتثال في البنك المتطلبات التنظيمية المحددة من الجهات الرقابية	4.23	0.642	1	مرتفع جدًا
2	تُنفَّذ مشاريع الامتثال ضمن الجداول الزمنية المعتمدة لها	3.96	0.738	8	مرتفع
3	يلتزم تنفيذ مشاريع الامتثال بالميزانية المعتمدة لها	3.89	0.756	10	مرتفع
4	تتسم مخرجات مشاريع الامتثال بجودة عالية تتلاءم مع المعايير المهنية	4.11	0.674	3	مرتفع

5	تحقق مشاريع الامتثال رضا الجهات الرقابية المعنية	4.17	0.658	2	مرتفع
6	تتعامل مشاريع الامتثال بفاعلية مع المخاطر التي تواجهها أثناء التنفيذ	4.02	0.712	5	مرتفع
7	تُسهم مشاريع الامتثال في حماية البنك من العقوبات التنظيمية	4.09	0.689	4	مرتفع
8	تترسخ ممارسات الامتثال داخل البنك بعد انتهاء المشروع	3.94	0.746	9	مرتفع
9	تتسم فرق عمل مشاريع الامتثال بالكفاءة والتنسيق الداخلي الفاعل	3.98	0.728	7	مرتفع
10	تُولد مشاريع الامتثال قيمة مضافة للبنك تتجاوز استيفاء المتطلبات المباشرة	4.00	0.721	6	مرتفع
المتوسط العام للمحور		4.04	0.561	مرتفع	

بلغ المتوسط العام للمتغير التابع (4.04) بدرجة موافقة مرتفعة، واحتلت الفقرة الأولى المتعلقة باستيفاء المتطلبات التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط (4.23) بدرجة مرتفعة جدًا، فيما احتلت الفقرة المتعلقة بالالتزام بالميزانية المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89) وإن ظلت ضمن درجة الموافقة المرتفعة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة (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”.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (كعوامل مستقلة) على نجاح مشاريع الامتثال (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	2.964	0.003 **
تحديد أصحاب المصلحة	0.246	4.187	0.000 **
التواصل مع أصحاب المصلحة	0.318	5.642	0.000 **
إشراك أصحاب المصلحة	0.284	4.973	0.000 **
إدارة توقعات أصحاب المصلحة	0.213	3.826	0.000 **
معامل الارتباط = 0.847		معامل التحديد = 0.718	
قيمة الاختبار F = 165.873		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 12) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة أصحاب المصلحة كمتغيرات مستقلة، ونجاح مشاريع الامتثال كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.718)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.8%) من التباين في نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي ببوك مدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التواصل مع أصحاب المصلحة" هو الأكثر تأثيراً على نجاح مشاريع الامتثال، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.318$)، وبلغت قيمة T (5.642) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تؤديه قنوات التواصل المنظمة في

إيصال متطلبات الامتثال إلى مختلف الأطراف وضمان تدفق المعلومات بصورة دقيقة في أثناء تنفيذ المشروع.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "إشراك أصحاب المصلحة" يحتل المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.284$) وقيمة $T (4.973)$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهو ما يعكس أهمية بناء حسّ بالملكية المشتركة تجاه مشاريع الامتثال لدى الأطراف المعنية بتنفيذها. ويأتي بُعد "تحديد أصحاب المصلحة" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.246$) وقيمة $T (4.187)$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدل على أن قراءة خريطة الأطراف قراءة دقيقة تُمثّل ركيزة لازمة لتوجيه الجهود في الاتجاه الصحيح.

وأخيراً، يأتي بُعد "إدارة توقعات أصحاب المصلحة" بمعامل انحدار ($B = 0.213$) وقيمة $T (3.826)$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وعلى الرغم من أنه يحتل المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير، إلا أنه يظل ذا دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن ضبط توقعات الأطراف ضمن إطار واقعي يُسهم بقدر معتبر في نجاح مشاريع الامتثال. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، إذ تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض.

ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض".

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

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نجاح مشاريع الامتثال	0.674	0.454	1	219.526	0.000	تحديد أصحاب المصلحة	0.581	0.039	0.674	14.816	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تحديد أصحاب المصلحة" باعتباره أحد أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على "نجاح مشاريع الامتثال". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 13)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.674$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.454$)، مما يشير إلى أن (45.4%) من التباين في نجاح مشاريع الامتثال يُمكن تفسيره من خلال متغير تحديد أصحاب المصلحة فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (219.526) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.581$) بقيمة (14.816) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تحديد أصحاب المصلحة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.581) في مستوى نجاح مشاريع الامتثال. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض".

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نجاح مشاريع الامتثال	0.712	0.507	1	271.482	0.000	التواصل مع أصحاب المصلحة	0.624	0.038	0.712	16.477	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التواصل مع أصحاب المصلحة" على "نجاح مشاريع الامتثال". وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4 - 14)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، مما يشير إلى أن (50.7%) من التباين في نجاح مشاريع الامتثال يُمكن تفسيره من خلال متغير التواصل مع أصحاب المصلحة بمفرده.

وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة بلغت (271.482) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد قوة النموذج. وبلغ معامل التأثير ($B = 0.624$) بقيمة (16.477) T عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التواصل مع أصحاب المصلحة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.624) في مستوى نجاح مشاريع الامتثال. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإشراك أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض".

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إشراك أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نجاح مشاريع الامتثال	0.698	0.487	1	250.738	0.000	إشراك أصحاب المصلحة	0.597	0.038	0.698	15.834	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "إشراك أصحاب المصلحة" على "نجاح مشاريع الامتثال". وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4 - 15)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.698$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.487$)، مما يشير إلى أن (48.7%) من التباين في نجاح مشاريع الامتثال يُمكن تفسيره من خلال متغير إشراك أصحاب المصلحة بمفرده.

وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة بلغت (250.738) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج. وبلغ معامل التأثير (B = 0.597) بقيمة T (15.834) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إشراك أصحاب المصلحة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.597) في مستوى نجاح مشاريع الامتثال. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة توقعات أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي في بنوك مدينة الرياض".

جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة توقعات أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نجاح مشاريع الامتثال	0.683	0.466	1	230.547	0.000	إدارة توقعات أصحاب المصلحة	0.589	0.039	0.683	15.184	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "إدارة توقعات أصحاب المصلحة" على "نجاح مشاريع الامتثال". وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4 - 16)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.683$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.466$)، مما يشير إلى أن (46.6%) من التباين في نجاح مشاريع الامتثال يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة توقعات أصحاب المصلحة بمفرده.

وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة بلغت (230.547) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد قوة النموذج التفسيرية. وبلغ معامل التأثير ($B = 0.589$) بقيمة (15.184) T عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة توقعات أصحاب المصلحة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.589) في مستوى نجاح مشاريع الامتثال. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسير هذه النتائج وردّها إلى أسبابها المنطقية، وربطها بما طُرِحَ في الإطار النظري وبما تناولته الدراسات ذات الصلة، ثم تقديم جملة من التوصيات المنبثقة عن هذه النتائج، تستهدف رفع كفاءة الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة وتعزيز نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي ببنوك مدينة الرياض.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة تُمارَس في البنوك العاملة بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (4.04)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة التنظيمية الصارمة التي تعمل ضمنها المصارف السعودية تفرض على البنوك تبني ممارسات منظّمة في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة، خصوصاً في ظل التحولات التشريعية المتسارعة التي تستلزم تنسيقاً مستمراً مع جهات رقابية متعددة. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحته دراسة سقاط (2024) من تأكيد على أن المنظمات العاملة في بيئات تنظيمية مُحكمة تنزع إلى مأسسة ممارسات إدارة أصحاب المصلحة، كما تتفق مع ما أبرزته دراسة الطراونة (2022) من ربط بين تنامي المتطلبات البيئية وتطور هذه الممارسات داخل منظمات الأعمال.

وقد جاء بُعد تحديد أصحاب المصلحة في مقدمة الأبعاد من حيث مستوى الممارسة بمتوسط (4.08)، وتُفسّر هذه النتيجة بأن مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي تستلزم في طبيعتها تشخيصاً دقيقاً للأطراف الرقابية المعنية بكل مشروع قبل الشروع في تنفيذه، وهو ما يدفع البنوك إلى الاستثمار المبكر في بناء خرائط واضحة لأصحاب المصلحة. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه Khan وآخرون (2021) من تأكيد على أن التشخيص الدقيق للأطراف يُمثّل ركيزة أولية لأي ممارسة منظمة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع.

أما على صعيد المتغير التابع، فقد بلغ المتوسط العام لنجاح مشاريع الامتثال (4.04) بدرجة موافقة مرتفعة، وتُعزى هذه النتيجة إلى ما شهده القطاع المصرفي السعودي من تطور في منظومة الامتثال بفعل الإشراف المستمر من البنك المركزي السعودي وتنامي اعتماد المعايير الدولية، مما دفع البنوك إلى تطوير قدراتها في تنفيذ مشاريع الامتثال بكفاءة عالية. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه حمد (2023) من ربط بين فاعلية منظومة الحوكمة والامتثال واستمرارية المصارف، وتتقاطع مع ما أبرزه Osei-Afoakwa (2022) من أهمية الاستراتيجيات الوقائية في تجنب العقوبات التنظيمية.

وقد كشفت النتائج أن استيفاء المتطلبات التنظيمية احتل المرتبة الأولى ضمن مؤشرات نجاح مشاريع الامتثال بمتوسط (4.23)، وهو ما يُفسر بأن طبيعة مشاريع الامتثال تجعل من الالتزام التشريعي معيارها المركزي الذي لا يمكن التساهل فيه، إذ يترتب على إخفاقه تبعات تنظيمية وسمعية مباشرة. ويتسق هذا مع ما طرحه بلعتيق (2023) من إبراز للأبعاد الحمائية للامتثال في الحفاظ على سلامة العمل المصرفي. في المقابل، احتلت فقرة الالتزام بالميزانية المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89)، وتُفسر هذه النتيجة بأن مشاريع الامتثال تتسم بطبيعة متغيرة قد تستلزم تكاليف إضافية غير محسوبة سلفاً، خصوصاً حين تطرأ متطلبات تشريعية جديدة في أثناء تنفيذ المشروع تستلزم استجابة فورية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أشار إليه Haddad (2020) من ضرورة تبني منهجيات رشيدة في مشاريع الامتثال تستوعب التغيرات المفاجئة في المتطلبات التنظيمية.

وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسة، فقد كشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها مجتمعة على نجاح مشاريع الامتثال، إذ فسرت الأبعاد الأربعة مجتمعة ما نسبته (71.8%) من التباين في نجاح مشاريع الامتثال. وتُعزى هذه النتيجة إلى الطبيعة العلائقية لمشاريع الامتثال التي تتشابك فيها أطراف متعددة تمتد من الجهات الرقابية إلى العاملين في الإدارات التشغيلية، مما يجعل من إدارة هذه العلاقات شرطاً لازماً لنجاح المشروع. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Kaggwa وآخرون (2025) في دراستهم على بنك ABSA في أوغندا من حيث الإطار النظري الذي ربط بين إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع المصرفية، كما تتقاطع مع المعالجة التي قدّمها Zhang وآخرون (2023) حول الدور التكاملي لإدارة أصحاب المصلحة في تعزيز أداء المشاريع، وتتفق مع ما طرحته دراسة بادن وبريش (2021) من اعتبار إدارة أصحاب المصلحة مطلباً لإنجاح مشاريع التحول المصرفي.

وكشفت النتائج كذلك أن بُعد التواصل مع أصحاب المصلحة كان الأقوى تأثيراً على نجاح مشاريع الامتثال بقيمة ($B = 0.318$) ، وتُفسّر هذه النتيجة بأن مشاريع الامتثال تتطوي على متطلبات تنظيمية معقّدة تستلزم إيصالها بدقة إلى مختلف الأطراف الداخلية والخارجية، وأن أي خلل في قنوات التواصل قد يُترجم في صورة فجوات في الفهم تُفضي إلى إخفاقات تنفيذية. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Martins وآخرون (2022) حول أهمية تكامل البيانات والمعلومات في مشاريع الامتثال المرتبطة بمعيّار بازل، وتتقاطع مع ما أبرزته دراسة عبد القادر والأحمد (2024) من الدور المركزي للتواصل في إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وقت الأزمات.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحديد أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال، إذ فسّر هذا البُعد (45.4%) من التباين في المتغير التابع. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن التشخيص الدقيق للأطراف ذات العلاقة بمشروع الامتثال يُتيح توجيه الجهود نحو الجهات الصحيحة وتفادي الإغفال غير المقصود لأطراف قد يكون تأثيرها حاسماً في مرحلة لاحقة. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحته دراسة الهاشمي وآخرون (2020) من ربط بين قراءة خريطة أصحاب المصلحة وتحديد الاستراتيجيات الإصلاحية، وتتقاطع مع ما أبرزته دراسة Dwivedi & Dwivedi (2021) من أهمية المنهجية التشخيصية في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع.

وأكدت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال، إذ فسّر هذا البُعد (50.7%) من التباين، وهي النسبة الأعلى بين الأبعاد منفردة. وتُفسّر هذه النتيجة بأن التواصل في مشاريع الامتثال يتجاوز كونه نشاطاً إعلامياً إلى كونه آلية لبناء الفهم المشترك حول متطلبات الامتثال وتوقيت تنفيذها، وأن جودته تنعكس مباشرة على جودة التنفيذ. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه ندا (2020) من تأكيد على أن التواصل يُمثّل ركيزة لإدارة أصحاب المصلحة في سياقات التنمية المستدامة، كما تتقاطع مع ما طرحته دراسة فالح (2021) من إبراز للدور التكاملي بين الرقابة الإشرافية والاتصال المؤسسي في تعزيز الامتثال.

وأكدت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإشراك أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال، إذ فسّر هذا البُعد (48.7%) من التباين. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن إشراك الإدارات التشغيلية والعاملين في تصميم متطلبات الامتثال يؤلّد لديهم حسّاً بالملكية المشتركة تجاه المشروع، مما ينعكس في صورة التزام أعلى بنتائجه وتقليل لمقاومات التغيير المصاحبة لتطبيق متطلبات الامتثال. وتتسق

هذه النتيجة مع ما طرحته دراسة حماد (2020) من ربط بين إدارة أصحاب المصلحة وتطوير أداء العاملين، وتتقاطع مع ما أبرزته دراسة شوادة (2022) حول التكامل بين تحفيز العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة. كما تتفق مع المعالجة التي قدّمها أحمد (2023) حول الدور الذي يؤديه إشراك أصحاب المصلحة في تحفيز الابتكار التنظيمي.

وأكدت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة توقعات أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال، إذ فسّر هذا البُعد (46.6%) من التباين. وتُفسّر هذه النتيجة بأن مشاريع الامتثال تواجه في الغالب توقعات مرتفعة من قبل الجهات الرقابية والإدارة العليا، وأن ضبط هذه التوقعات ضمن إطار واقعي يتلاءم مع إمكانيات المصرف يُسهم في تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وبالتالي رفع مستوى الرضا عن المشروع. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه فرحان والمطيري (2023) حول أهمية قياس التباين في رضا أصحاب المصلحة وإدارته، كما تتقاطع مع ما أبرزته دراسة عبد الغني وآخرون (2025) من توظيف نموذج المعادلات الهيكلية في قياس رضا أصحاب المصلحة بوصفه مؤشراً على فاعلية إدارة توقعاتهم. وتتفق كذلك مع ما طرحه عبد المنعم (2020) حول الدور المركزي للإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة المختلفة.

ويُلاحظ من تحليل النتائج أن تأثير الأبعاد الأربعة جاء متقارباً في قوته، وإن تفاوت ترتيبها، مما يُفسّر بأن أبعاد إدارة أصحاب المصلحة تعمل بصورة تكاملية لا انفرادية، وأن قوة أثرها مجتمعةً تتجاوز مجموع آثارها منفردة. ويتسق هذا الفهم مع ما طرحته زعيمي (2024) من نظر إلى إدارة أصحاب المصلحة بوصفها فلسفة إدارية متكاملة لا مجرد ممارسات إجرائية متفرقة، وما طرحه Rabechini وآخرون (2022) من إبراز للأثر التكاملي بين البنى التنظيمية والممارسات العلائقية في تعزيز نتائج المشاريع. كما يتقاطع هذا الفهم مع ما أبرزته دراسة براهيمية وعبايدية (2021) حول الدور التكاملي للتعلم التنظيمي في إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

وفي ضوء ما تقدّم، يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤكد الأطر النظرية التي طُرحت في الإطار النظري وتُعزز فهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع الامتثال في سياق القطاع المصرفي السعودي، الذي يتسم بخصوصية تنظيمية تجعل من هذه العلاقة بالغة الأهمية في تحديد مسار المصارف ومدى قدرتها على مواكبة التحولات التشريعية المتسارعة.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، تُقدّم جملة من التوصيات الموجهة إلى البنوك العاملة في مدينة الرياض، وإلى المعنيين بإدارة مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي، على النحو الآتي:

- تعزيز البنى المؤسسية المتخصصة في إدارة أصحاب المصلحة داخل البنوك، عبر تأسيس وحدات مستقلة أو إدماج هذه المسؤولية ضمن مكاتب إدارة المشاريع، بما يُحوّل الممارسة من الطابع الفردي إلى الطابع المؤسسي المنظم.
- الاستثمار في تطوير قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة، عبر بناء منظومات اتصال متعددة القنوات تُلائم تنوع الأطراف، مع توظيف الأدوات الرقمية الحديثة في تيسير تدفق المعلومات بين فريق المشروع ومختلف الأطراف ذات العلاقة.
- تطوير سياسة مؤسسية واضحة لتحديد أصحاب المصلحة، تتضمن معايير دقيقة لتصنيفهم وفق مستوى التأثير والاهتمام، مع تحديث هذه الخرائط بشكل دوري بما يواكب التحولات في بيئة المصرف وفي طبيعة مشاريع الامتثال.
- تبني آليات منظمة لإشراك العاملين في الإدارات التشغيلية في تصميم متطلبات الامتثال وتنفيذها، عبر تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تضمن تمثيل وجهات النظر المختلفة في مرحلة مبكرة من المشروع.
- بناء منظومات استشعار مبكر لرصد توقعات أصحاب المصلحة بصورة منهجية، تتضمن أدوات قياس دورية لمستوى الرضا وآليات للتغذية الراجعة تُمكن من اكتشاف الفجوات بين التوقعات والأداء قبل تفاقمها.
- تطوير قدرات فرق مشاريع الامتثال في مهارات إدارة التواصل والتفاوض مع الجهات الرقابية، عبر برامج تدريبية متخصصة تستهدف بناء كفاءات في هذا الجانب الذي تبيّن من الدراسة أنه الأكثر تأثيراً في نجاح هذه المشاريع.
- تبني منهجيات إدارة مشاريع مرنة تتلاءم مع طبيعة مشاريع الامتثال المتغيرة، بما يُتيح الاستجابة السريعة للتحولات التشريعية دون أن ينعكس ذلك سلباً على الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات.
- تطوير آليات للتنسيق المؤسسي بين إدارات الامتثال وإدارات المشاريع وإدارات المخاطر داخل المصرف، بما يضمن التكامل في التعامل مع أصحاب المصلحة وتقادي تعدّد قنوات الاتصال مع الطرف الواحد بصورة قد تُربك العلاقة.

- تأسيس قاعدة معرفية مؤسسية حول الممارسات الفضلى في إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الامتثال، تُتيح تراكم الخبرة ونقلها بين المشاريع المتعاقبة، بما يحول دون فقدان المعرفة بانتهاء كل مشروع على حدة.
- تعزيز ثقافة الامتثال داخل المصرف باعتبارها مسؤولية مشتركة لا حكرًا على إدارة الامتثال، عبر برامج توعوية موجهة لمختلف المستويات الوظيفية تُرسخ فهمًا موحدًا لمتطلبات الامتثال ودور كل طرف في تحقيقها.
- إجراء مراجعات دورية لخطط إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الامتثال، تستهدف الوقوف على مدى ملاءمتها للتغيرات في طبيعة المشروع وفي بيئة المصرف، مع توثيق الدروس المستفادة للاسترشاد بها في المشاريع المستقبلية.
- توسيع نطاق الشراكة مع الجهات الرقابية في مرحلة تصميم مشاريع الامتثال، بما يُتيح بناء فهم مشترك للمتطلبات والجدول الزمني الواقعية، ويُقلّل من احتمالات نشوء فجوات بين توقعات الجهات الرقابية وقدرات المصرف التنفيذية.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ومتغيرات تابعة أخرى كإدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي، وبحوث تتناول دور متغيرات وسيطة محتملة كالنظم التنظيمي والثقافة المؤسسية في تعزيز العلاقة بين المتغيرين، وبحوث مقارنة بين المصارف التقليدية والإسلامية في ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الامتثال، فضلًا عن بحوث تتناول العلاقة ذاتها في سياقات جغرافية أخرى داخل المملكة العربية السعودية أو في دول مجلس التعاون الخليجي بما يُتيح إجراء مقارنات إقليمية تُثري فهم هذه العلاقة في بيئات تنظيمية متباينة.

Abstract

This study aimed to examine the impact of stakeholder management, with its four dimensions—stakeholder identification, stakeholder communication, stakeholder engagement, and stakeholder expectations management—on the success of compliance projects in the banking sector in the city of Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical method and employed a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of (300) employees working in compliance, project management, and related departments across ten Saudi banks. A total of (266) valid questionnaires were retrieved, representing a response rate of (88.67%). Data were statistically analyzed using SPSS through descriptive statistics, correlation coefficients, and simple and multiple regression analyses.

The study revealed a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of stakeholder management with all its dimensions combined on the success of compliance projects, with these dimensions explaining (71.8%) of the variance in the dependent variable. Stakeholder communication emerged as the most influential dimension, followed by stakeholder engagement, stakeholder identification, and finally stakeholder expectations management. The findings further indicated a high level of stakeholder management practices within the banks, alongside a high level of compliance project success.

The study recommended strengthening institutional structures specialized in stakeholder management, developing multiple communication channels, adopting agile methodologies in managing compliance projects, and establishing an institutional knowledge base that accumulates expertise across successive projects.

Keywords: Stakeholder Management, Project Success, Banking Compliance, Banking Sector, Riyadh City, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7، 605 - 658.
- 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>
- براهيمية، عمار، و عبايدية، يوسف. (2021). أثر التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بـ تبسة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج6، ع2، 441 - 454. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1254437>
- بلعتيق، 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>
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور إدارة أصحاب المصلحة في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2، 1 - 23.
- 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>

- زيدان، أمل. (2021). إدارة أصحاب المصلحة بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75، 463 - 510.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5، 120 - 137.
- شوادة، فاطمة الزهراء. (2022). تحفيز العاملين كمدخل لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة: دراسة لآراء مجموعة من الإطارات المسيرة لمجموعة مؤسسات اقتصادية بولاية سطيف. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مج5، ع1، 139 - 156. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1251614>
- 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>
- عبد المنعم، حماد عثمان. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة أوتوباش المحدودة للسيارات. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 19، ص ص 28-55. [/https://www.ajrsp.com/vol/issue19](https://www.ajrsp.com/vol/issue19)
- عبدالغني، عماد عبدالناصر عبدالحليم، منسي، عبدالعاطي لاشين محمد، و رشوان، هدير هلال محمد أحمد. (2025). قياس رضا أصحاب المصلحة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية للتقييم الذاتي بالتطبيق على الوحدات الحكومية المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج5، ع3، 37 - 65. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1627764>
- عبدالقادر، إيناس نبيل رجا، و الأحمد، حسين. (2024). إدارة التواصل بين أصحاب المصلحة والجمهور في الأسواق المالية خلال أزمة كوفيد-19 "COVID-19": بورصة فلسطين كحالة دراسية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1558785>
- العيسى، سارة بنت عيسى. (2024). إدارة أصحاب المصلحة وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم العربية والإنسانية، مج17، ع4، 141 - 173.

- 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](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 ودورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها. مجلة أبعاد اقتصادية، 5(1)، 95-116.
<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/279/5/1/58672>
- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23، 139 - 187.
- 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>
- الهاشمي، شيماء محمد صالح حسن، حسن، صفوان ياسين، و العاني، آلاء عبدالموجود عبدالجبار. (2020). دور أصحاب المصلحة في تحديد استراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة ميدانية في مديرية تربية نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، عدد خاص، 63 - 83. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1204824>
- الهاشمي، شيماء محمد صالح حسن، حسن، صفوان ياسين، و العاني، آلاء عبدالموجود عبدالجبار. (2020). دور أصحاب المصلحة في تحديد استراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة ميدانية في مديرية تربية نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، عدد خاص، 63 - 83. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1204824>
- الهاشمي، شيماء محمد صالح حسن، حسن، صفوان ياسين، و العاني، آلاء عبدالموجود عبدالجبار. (2020). دور أصحاب المصلحة في تحديد استراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة ميدانية في مديرية

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 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>
- Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112
- 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/S240584402200915X>
- Mashali, A., Elbeltagi, E., Motawa, I., & Elshikh, M. (2023). Stakeholder management challenges in mega construction projects: critical success factors. *Journal of engineering, design and technology*, 21(2), 358-375.
- 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>
- Samwel, K., Nyamiaka, M., Wamaitha, L., & Waichigo, S. (2023). Influence of stakeholders' management on public project success: Evidence from Kenya. *International Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 8(1), 35-43.
- 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>
- Zhang, H. M., Chong, H. Y., Zeng, Y., & Zhang, W. (2023). The effective mediating role of stakeholder management in the relationship between BIM implementation and project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2503-2522.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي دراسة ميدانية على إدارات المشاريع والامتثال في بنوك مدينة الرياض

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 أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثى

1- النوع الاجتماعي □ ذكر

□ من 30 - 40 سنة

2- العمر □ 30 سنة فأقل

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 - 50 سنة

□ بكالوريوس

3- المؤهل العلمي □ دبلوم

□ دكتوراه

□ ماجستير

□ من 5 - 10 سنوات

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل

□ أكثر من 15 سنة

□ من 10 - 15 سنة

□ رئيس قسم

5- المسمى الوظيفي □ موظف / أخصائي

□ مدير عام / تنفيذي

□ مدير إدارة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة أصحاب المصلحة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحديد أصحاب المصلحة					
يقوم البنك بإجراء مسح شامل للأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بمشاريع الامتثال					
يعتمد البنك معايير واضحة لتصنيف أصحاب المصلحة وفق مستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع					
يُحدّث البنك خريطة أصحاب المصلحة بشكل دوري بما يواكب التحولات في بيئة المشروع					
يولي البنك اهتمامًا بتحديد الأطراف الرقابية المعنية بمتطلبات الامتثال					
التواصل مع أصحاب المصلحة					
يعتمد البنك قنوات اتصال متعددة تتلاءم مع تنوع أصحاب المصلحة					
يحرص البنك على تبادل المعلومات بصورة منتظمة مع الجهات الرقابية					
يملك البنك سياسة اتصال مؤسسية تضبط محتوى الرسائل وتوقيتها					
يضمن البنك أن التواصل مع أصحاب المصلحة ثنائي الاتجاه وقائم على الحوار					
إشراك أصحاب المصلحة					
يُتيح البنك لأصحاب المصلحة المشاركة في صياغة قرارات مشاريع الامتثال					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يُشرك البنك العاملين في الإدارات التشغيلية في تصميم متطلبات الامتثال
					يستفيد البنك من خبرات أصحاب المصلحة في تطوير مخرجات مشاريع الامتثال
					يحرص البنك على تنويع مستويات الإشراك بحسب طبيعة كل طرف من أصحاب المصلحة
إدارة توقعات أصحاب المصلحة					
					يحرص البنك على رصد توقعات أصحاب المصلحة بصورة منهجية
					يتميز البنك بين التوقعات المشروعة وغير المشروعة لأصحاب المصلحة
					يعمل البنك على تقليص الفجوة بين توقعات أصحاب المصلحة والأداء الفعلي
					يتعامل البنك بشفافية مع أصحاب المصلحة بشأن ما يمكن تحقيقه في مشاريع الامتثال

✿ المحور الثاني: نجاح مشاريع الامتثال في القطاع المصرفي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تستوفي مشاريع الامتثال في البنك المتطلبات التنظيمية المحددة من الجهات الرقابية					
تُنفَّذ مشاريع الامتثال ضمن الجداول الزمنية المعتمدة لها					
يلتزم تنفيذ مشاريع الامتثال بالميزانية المعتمدة لها					
تتسم مخرجات مشاريع الامتثال بجودة عالية تتلاءم مع المعايير المهنية					
تحقق مشاريع الامتثال رضا الجهات الرقابية المعنية					
تتعامل مشاريع الامتثال بفاعلية مع المخاطر التي تواجهها أثناء التنفيذ					
تُسهِّم مشاريع الامتثال في حماية البنك من العقوبات التنظيمية					
تترسخ ممارسات الامتثال داخل البنك بعد انتهاء المشروع					
تتسم فرق عمل مشاريع الامتثال بالكفاءة والتنسيق الداخلي الفاعل					
تُولَد مشاريع الامتثال قيمة مضافة للبنك تتجاوز استيفاء المتطلبات المباشرة					

مع خالص التقدير والاحترام

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

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448