

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية دراسة ميدانية على بنك الإمارات دبي الوطني

أسم الطالب

.....

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....
13	2.2. المتغير المستقل.....
13	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2.5. الخاتمة.....
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة.....
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
18	3.3. تصميم البحث.....
20	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
20	3.5. طريقة جمع البيانات.....
21	3.6. أنواع البيانات.....

21	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
22	3.8. الخاتمة
23	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
24	4.1. المقدمة
24	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
24	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
25	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
25	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
25	4.6. الخاتمة
26	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
27	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
27	5.2. توصيات الدراسة
27	5.3. الخاتمة
28	قائمة المراجع
29	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

1.2. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة
يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. الدراسة الميدانية

1.9. مخطط المشروع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي حجر الزاوية في أي بحث علمي رصين، إذ يُحدد الإطار الإجرائي الذي يسير وفقه الباحث لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج بشكل موضوعي وقابل للتكرار والتحقق. ويكتسب هذا الفصل أهمية بالغة في الدراسات الميدانية التي تسعى لاختبار العلاقات بين المتغيرات في بيئات تنظيمية حقيقية، حيث يُوفّر خارطة طريق واضحة تضمن سلامة الإجراءات ومصادقية النتائج.

وتتنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية التي تهدف إلى استكشاف وقياس أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني. وقد تم تصميم المنهجية بعناية لتتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، مع مراعاة الخصوصيات التنظيمية والثقافية للبيئة المصرفية الإماراتية.

ويتناول هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتصميم البحث والفلسفة المنهجية المتبناة، ومجتمع وعينة الدراسة وأساليب اختيارها، وأدوات جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. كما يتضمن الفصل توضيحاً للاعتبارات الأخلاقية التي التزمت بها الدراسة والمحددات التي قد تؤثر على تعميم نتائجها.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: ضعف حوكمة إدارة المشاريع

يُقصد بحوكمة إدارة المشاريع إجرائياً في هذه الدراسة: منظومة السياسات والهياكل والإجراءات والآليات التي يتبناها بنك الإمارات دبي الوطني لتوجيه المشاريع والرقابة عليها وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للبنك. ويُقاس ضعف الحوكمة من خلال خمسة أبعاد فرعية:

البُعد الأول - الهيكل التنظيمي: ويُقصد به إجرائياً مدى وضوح ورسوخ البنية التنظيمية المسؤولة عن حوكمة المشاريع في البنك، بما يشمل تحديد الجهات المسؤولة عن الإشراف على المشاريع، ووضوح خطوط السلطة

والمسؤولية، ومستوى التكامل بين مكتب إدارة المشاريع واللجان العليا، وتوافر الموارد البشرية المؤهلة. ويُقاس من خلال استجابات الباحثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا البُعد باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

البُعد الثاني - آليات صنع القرار: ويُقصد به إجرائياً مدى فعالية وكفاءة العمليات والإجراءات المتبعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع، بما يشمل سرعة اتخاذ القرار، ومستوى التفويض والصلاحيات الممنوحة لفرق المشاريع، ووضوح معايير اتخاذ القرار، ومدى مركزية أو لامركزية صنع القرار. ويُقاس من خلال استجابات الباحثين على الفقرات ذات الصلة.

البُعد الثالث - أنظمة الرقابة والمتابعة: ويُقصد به إجرائياً مدى توافر وفعالية الآليات والأدوات المستخدمة لمراقبة سير المشاريع وتتبع أدائها، بما يشمل أنظمة التقارير الدورية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وآليات الإنذار المبكر، وإجراءات التصعيد والتصحيح. ويُقاس من خلال استجابات الباحثين على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.

البُعد الرابع - إدارة أصحاب المصلحة: ويُقصد به إجرائياً مدى فعالية الممارسات المتبعة لتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم والتواصل معهم وإدارة توقعاتهم طوال دورة حياة المشروع، بما يشمل آليات تحديد أصحاب المصلحة، وقنوات التواصل، وإجراءات إدارة التوقعات والنزاعات. ويُقاس من خلال استجابات الباحثين على الفقرات المتعلقة بهذا البُعد.

البُعد الخامس - الشفافية والإفصاح: ويُقصد به إجرائياً مدى الانفتاح والوضوح في مشاركة المعلومات المتعلقة بالمشاريع مع الأطراف المعنية، بما يشمل دقة التقارير وشموليتها، والإفصاح عن المخاطر والتحديات، وتوثيق الدروس المستفادة، ومستوى الصراحة في عرض الأداء الفعلي. ويُقاس من خلال استجابات الباحثين على الفقرات ذات الصلة.

3.2.2 المتغير التابع: تعثر المبادرات المصرفية

يُقصد بتعثر المبادرات المصرفية إجرائياً في هذه الدراسة: إخفاق المشاريع والمبادرات الاستراتيجية التي يُنفذها بنك الإمارات دبي الوطني في تحقيق أهدافها المحددة ضمن القيود المعتمدة من حيث الوقت والتكلفة والنطاق والجودة. ويُقاس التعثر من خلال المؤشرات التالية:

تجاوز الجدول الزمني: ويُقصد به إجرائياً مدى تأخر المشاريع عن مواعيد التسليم المخططة، ويُقاس بنسبة التأخير الفعلي إلى المدة الأصلية المعتمدة، ومن خلال تقييم المبحوثين لمدى التزام المشاريع بالجدول الزمنية.

تجاوز الميزانية: ويُقصد به إجرائياً مدى تخطي التكاليف الفعلية للمشاريع للميزانيات المعتمدة، ويُقاس بنسبة التجاوز في التكاليف، ومن خلال تقييم المبحوثين لمدى الالتزام بالميزانيات المرصودة.

عدم اكتمال النطاق: ويُقصد به إجرائياً مدى إخفاق المشاريع في تسليم كامل المخرجات والتسليمات المحددة في نطاق العمل الأصلي، ويُقاس من خلال تقييم المبحوثين لمدى اكتمال تسليمات المشاريع.

تدني جودة المخرجات: ويُقصد به إجرائياً مدى عدم مطابقة مخرجات المشاريع لمعايير الجودة المحددة ومتطلبات أصحاب المصلحة، ويُقاس من خلال تقييم المبحوثين لمستوى جودة التسليمات.

عدم تحقق الفوائد: ويُقصد به إجرائياً مدى إخفاق المشاريع في تحقيق الفوائد والقيمة المرجوة منها كما هو محدد في حالة العمل، ويُقاس من خلال تقييم المبحوثين لمدى تحقق العوائد المتوقعة من المشاريع.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج "بصلة البحث (Research Onion)" الذي طوّره Saunders وزملاؤه، والذي يُوفّر إطاراً منهجياً شاملاً يُساعد الباحث على اتخاذ قرارات منهجية متسقة ومتراصة عبر طبقات متعددة تبدأ من الفلسفة البحثية وصولاً إلى تقنيات جمع البيانات وتحليلها.

3.3.1 الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تنطلق من افتراض وجود حقيقة موضوعية مستقلة عن الباحث يمكن قياسها ودراستها من خلال أدوات كمية موحدة. وتتسق هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسة التي تسعى لقياس العلاقة بين متغيرات محددة (حوكمة إدارة المشاريع وتعرثر المبادرات) باستخدام أساليب إحصائية تُمكن من اختبار الفرضيات والتعميم على مجتمع الدراسة.

وقد تم اختيار الفلسفة الوضعية لعدة اعتبارات: أولاً، ملائمتها لدراسة الظواهر التنظيمية القابلة للقياس والرصد الكمي. ثانياً، تمكينها من الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والتكرار في سياقات مشابهة. ثالثاً، توافقها مع الهدف البحثي المتمثل في اختبار علاقات سببية بين المتغيرات.

3.3.2 المقاربة البحثية (Research Approach)

تعتمد الدراسة على المقاربة الاستنتاجية (Deductive Approach) التي تنطلق من النظرية والأدبيات السابقة لصياغة فرضيات قابلة للاختبار، ثم تنتقل إلى جمع البيانات الميدانية لاختبار هذه الفرضيات والتحقق من صحتها أو رفضها. وقد تم في الفصل الثاني مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة إدارة المشاريع وعلاقتها بنجاح أو فشل المبادرات، وبناءً على ذلك تم صياغة فرضيات الدراسة التي سيتم اختبارها إحصائياً.

3.3.3 استراتيجية البحث (Research Strategy)

تتبنى الدراسة استراتيجية المسح (Survey Strategy) باعتبارها الأنسب لجمع بيانات كمية من عينة كبيرة نسبياً من المبحوثين، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتُتيح هذه الاستراتيجية الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين بتكلفة معقولة، وتوفير بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، وإمكانية التعميم على مجتمع الدراسة.

كما تتضمن الدراسة عناصر من استراتيجية دراسة الحالة (Case Study Strategy) من خلال التركيز على بنك الإمارات دبي الوطني كوحدة تحليل رئيسية، مما يُتيح فهماً معمقاً للسياق التنظيمي وخصائصه.

3.3.4 الاختيار المنهجي (Methodological Choice)

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي الأحادي (Mono-Method Quantitative) الذي يستخدم أداة كمية واحدة (الاستبانة) لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً. وقد تم اختيار هذا المنهج لتحقيق الموضوعية في القياس، وتمكين التحليل الإحصائي المتقدم، والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

3.3.5 الأفق الزمني (Time Horizon)

تتنمي الدراسة إلى الدراسات المقطعية (Cross-Sectional Studies) التي تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، حيث تم توزيع الاستبانة وجمع الاستجابات خلال فترة محددة. ويتناسب هذا الأفق الزمني مع طبيعة الدراسة وأهدافها والقيود الزمنية المتاحة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق

حضرة الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تُمثّل الأداة الرئيسية لجمع البيانات في دراسة علمية بعنوان "أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية: دراسة ميدانية على بنك الإمارات دبي الوطني"

وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وقياس العلاقة بين أبعاد حوكمة إدارة المشاريع المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، آليات صنع القرار، أنظمة الرقابة والمتابعة، إدارة أصحاب المصلحة، الشفافية والإفصاح) وتعثر المبادرات المصرفية، بما يُسهم في تطوير إطار علمي وعملي يُساعد المؤسسات المصرفية على تحسين ممارسات حوكمة المشاريع وتعزيز معدلات نجاح مبادراتها الاستراتيجية.

وإيماناً منا بأهمية رأيكم وخبراتكم العملية الثرية في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم بالرجاء للتكرم بالمشاركة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن مشاركتكم طوعية بالكامل ويمكنكم الانسحاب في أي مرحلة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

البيان	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
الفئة العمرية	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة في البنك	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-7 سنوات ☐ 8-12 سنة ☐ أكثر من 12 سنة
المستوى الوظيفي	☐ موظف تنفيذي ☐ مشرف/رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ مدير تنفيذي
الشهادات المهنية في إدارة المشاريع	☐ PRINCE2 ☐ PMP ☐ أخرى ☐ لا يوجد

القسم الثاني: المتغير المستقل - حوكمة إدارة المشاريع

البُعد الأول: الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	يتوفر في البنك هيكل تنظيمي واضح ومُعتمد يُحدد الجهات المسؤولة عن الإشراف على المشاريع ومتابعتها.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	2	تتسم خطوط السلطة والمسؤولية بالوضوح التام بين مكتب إدارة المشاريع ولجان الحوكمة العليا والإدارات التنفيذية.
☐	☐	☐	☐	☐	3	يتوفر تكامل فعال بين مكتب إدارة المشاريع (PMO) ولجان الحوكمة على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
☐	☐	☐	☐	☐	4	يمتلك البنك كوادر بشرية مؤهلة وكافية لإدارة منظومة حوكمة المشاريع بفعالية.

البُعد الثاني: آليات صنع القرار

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
5	تتسم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع بالسرعة والكفاءة دون تأخير غير مبرر.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تتوفر صلاحيات واضحة ومفوضة لفرق المشاريع تُمكنهم من اتخاذ القرارات التشغيلية دون الرجوع المستمر للإدارة العليا.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تُوجد معايير موضوعية وموثقة يتم على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بالموافقة على المشاريع أو إيقافها أو تعديلها.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتسم مستوى المركزية في صنع القرار بالتوازن المناسب الذي يضمن الرقابة دون إعاقة المرونة والاستجابة السريعة.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: أنظمة الرقابة والمتابعة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
9	يُطبق البنك نظاماً فعالاً للتقارير الدورية يُوفّر معلومات دقيقة وشاملة عن سير المشاريع وأدائها.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تتوفر مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة ومحددة لقياس تقدم المشاريع ورصد الانحرافات.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	11	يملك البنك آليات إنذار مبكر فعّالة تُمكن من الكشف عن بوادر التعثر قبل استفحالها.
☐	☐	☐	☐	☐	12	تُوجد إجراءات تصعيد واضحة ومُفعّلة للتعامل مع المشكلات والانحرافات التي تتجاوز صلاحيات فريق المشروع.

البُعد الرابع: إدارة أصحاب المصلحة

5	4	3	2	1	العبارة	الرقم
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين لكل مشروع بشكل منهجي وتوثيق أدوارهم وتوقعاتهم منذ بداية المشروع.	13
☐	☐	☐	☐	☐	تتوفر قنوات تواصل فعّالة ومنتظمة مع أصحاب المصلحة لإطلاعهم على مستجدات المشاريع والحصول على ملاحظاتهم.	14
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في القرارات الجوهرية المتعلقة بالمشاريع وأخذ آرائهم بعين الاعتبار.	15
☐	☐	☐	☐	☐	تُوجد آليات واضحة لإدارة توقعات أصحاب المصلحة وحل النزاعات والخلافات التي قد تنشأ بينهم.	16

البُعد الخامس: الشفافية والإفصاح

5	4	3	2	1	العبارة	الرقم
☐	☐	☐	☐	☐	تتسم التقارير المُقدّمة عن المشاريع بالدقة والموضوعية في عرض الأداء الفعلي دون تجميل أو إخفاء للمشكلات.	17
☐	☐	☐	☐	☐	يتم الإفصاح عن المخاطر والتحديات التي تواجه المشاريع بشكل استباقي وفي الوقت المناسب للجهات المعنية.	18

☐	☐	☐	☐	☐	19	يحرص البنك على توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة ومشاركتها لتجنب تكرار الأخطاء.
☐	☐	☐	☐	☐	20	تسود ثقافة تنظيمية تُشجّع على الصراحة والشفافية في الإبلاغ عن مشكلات المشاريع دون خوف من العواقب.

القسم الثالث: المتغير التابع - تعثر المبادرات المصرفية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
21	تُعاني نسبة كبيرة من مشاريع البنك من تأخر ملموس في التسليم عن الجداول الزمنية المعتمدة.	☐	☐	☐	☐	☐
22	تتجاوز التكاليف الفعلية للمشاريع الميزانيات المرصودة لها بنسب تفوق الحدود المقبولة.	☐	☐	☐	☐	☐
23	يتم في كثير من الأحيان تقليص نطاق المشاريع أو حذف بعض مخرجاتها لاستيعاب التأخير أو تجاوز التكاليف.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تُواجه مخرجات المشاريع ملاحظات متكررة تتعلق بجودتها أو عدم مطابقتها للمواصفات المطلوبة.	☐	☐	☐	☐	☐
25	يُلاحظ وجود فجوة بين الفوائد المتوقعة من المشاريع والفوائد الفعلية المتحققة بعد التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
26	يتطلب عدد كبير من المشاريع إعادة عمل أو تصحيحات جوهرية بعد التسليم الأولي.	☐	☐	☐	☐	☐
27	تُواجه المشاريع مقاومة أو عدم تبني من المستخدمين النهائيين بسبب عدم تلبيتها لاحتياجاتهم الفعلية.	☐	☐	☐	☐	☐
28	يتم إيقاف أو إلغاء نسبة ملحوظة من المشاريع قبل اكتمالها بسبب مشكلات في التنفيذ أو تغير الأولويات.	☐	☐	☐	☐	☐
29	تُعاني فرق المشاريع من ارتفاع معدل دوران العاملين أو فقدان الكفاءات الرئيسية خلال دورة حياة المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	30 يُلاحظ تكرار نفس المشكلات والأخطاء عبر مشاريع مختلفة مما يدل على ضعف التعلم المؤسسي.
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---