

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

.....

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
٥	المقدمة:	١,١
٦	مشكلة الدراسة	١,٢
٧	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:	١,٢,١
٧	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:	١,٢,٢
٨	أهمية الدراسة	١,٣
٨	على المستوى النظري:	١,٣,١
٩	1.2 أسئلة الدراسة	١,٣,٢
٩	السؤال الرئيسي:	١,٣,٣
٩	الأسئلة الفرعية:	١,٣,٤
١٠	1.3 أهداف الدراسة	١,٣,٥
١٠	الهدف الرئيسي:	١,٣,٦
١٠	الأهداف الفرعية:	١,٣,٧
١١	1.4 فرضيات الدراسة	١,٣,٨
١١	الفرضية الرئيسية:	١,٣,٩
١١	الفرضيات الفرعية:	١,٣,١٠
١٢	1.5 نموذج الدراسة	١,٣,١١
١٢		١,٣,١٢
١٢		١,٣,١٣
١٢	1.6 منهجية الدراسة	١,٣,١٤
١٢	منهج الدراسة:	١,٣,١٥
١٣	مجتمع وعينة الدراسة:	١,٣,١٦
١٣	مصادر جمع البيانات:	١,٣,١٧
١٤	أداة الدراسة:	١,٣,١٨
١٤	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	١,٣,١٩

١٤	حدود الدراسة:
١٥	1.7 الدراسة الميدانية
١٦	1.8 مخطط جانث للمشروع المقترح
١٧	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٧	2.1. المقدمة
١٨	2.2. المتغير المستقل: ضعف حوكمة إدارة المشاريع
١٨	تمهيد
١٩	مفهوم حوكمة إدارة المشاريع
١٩	أهمية حوكمة إدارة المشاريع
٢٠	أهداف حوكمة إدارة المشاريع
٢١	أبعاد ضعف حوكمة إدارة المشاريع
٢٢	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل (ضعف حوكمة إدارة المشاريع)
٢٤	2.3. المتغير التابع: تعثر المبادرات المصرفية
٢٤	تمهيد
٢٥	مفهوم تعثر المبادرات المصرفية
٢٥	أهمية دراسة تعثر المبادرات المصرفية
٢٦	أهداف دراسة تعثر المبادرات المصرفية
٢٦	أبعاد تعثر المبادرات المصرفية
٢٦	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع (تعثر المبادرات المصرفية)
٢٨	2.4. العلاقة بين ضعف حوكمة إدارة المشاريع وتعثر المبادرات المصرفية
٢٨	التأصيل النظري للعلاقة
٢٩	الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين
٣١	2.5. الخاتمة
٣٣	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

يشهد القطاع المصرفي المعاصر تحولات هيكلية عميقة فرضتها متغيرات البيئة التنافسية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، مما أوجب على المؤسسات المصرفية تبني منهجيات حديثة في إدارة مشاريعها الاستراتيجية لضمان تحقيق أهدافها التنموية. وتواجه البنوك الخليجية تحديات جوهرية في تنفيذ مبادراتها التحولية، إذ يتطلب النجاح في هذه المبادرات وجود أطر حوكمية متينة تُنظم العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية وتضمن الرقابة الفعّالة على مسار التنفيذ، كما أن غياب هذه الأطر يُعد من أبرز أسباب تعثر المشاريع المصرفية في المنطقة العربية (إلبي وبلغالم، ٢٠٢٣).

تُعد حوكمة إدارة المشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية والممارسة المهنية على حد سواء، حيث تُمثل الإطار المؤسسي الذي يُحدد السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية اللازمة لتوجيه المشاريع والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بها، وتتضمن الحوكمة الفعّالة للمشاريع تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، ووضع آليات صنع القرار، وإدارة المخاطر، وضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية، مما يجعلها ركيزة أساسية لنجاح المبادرات المصرفية وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة (بسويح وبوخاري، ٢٠٢٢).

يترتب على ضعف منظومة الحوكمة آثار سلبية متعددة على أداء المشاريع في المؤسسات المالية، إذ يؤدي إلى غياب الوضوح في توزيع المسؤوليات، وتشتت عملية صنع القرار، وضعف آليات الرقابة والمتابعة. وتُعاني البنوك التي تقتصر إلى أطر حوكمية واضحة من ارتفاع معدلات الانحراف عن الجداول الزمنية والميزانيات المعتمدة، مما يؤثر سلباً في قدرتها التنافسية وربحياتها ويهدد استدامة أعمالها على المدى البعيد (Babbar

(et al., 2023).

على الصعيد الدولي، تؤدي حوكمة المشاريع دوراً محورياً في تحديد مسار نجاح أو فشل المبادرات التنظيمية، حيث توفر الإطار اللازم لضبط العلاقات بين راعي المشروع وفريق العمل وأصحاب المصلحة. وتُحقق المنظمات التي تتبنى أطر حوكمة فعّالة معدلات نجاح أعلى في مشاريعها مقارنة بتلك التي تقتصر إلى مثل هذه الأطر، كما أن الحوكمة الرشيدة تُساهم في تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتُمكن من الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات التي تواجه المشاريع. (Müller et al., 2022)

وتتجاوز حوكمة المشاريع مفهوم الرقابة التقليدية لتشمل التوجيه الاستراتيجي وإدارة المخاطر وضمان تحقيق المنافع المرجوة من المشاريع، مما يستوجب وجود توازن بين المرونة والضبط في أطر الحوكمة بحيث تُتيح للفرق العاملة حرية الإبداع والابتكار مع الحفاظ على الرقابة الكافية لضمان التزام المشاريع بأهدافها ومعاييرها المحددة. ويتطلب بناء منظومة حوكمة فعّالة فهماً عميقاً للسياق التنظيمي وطبيعة المشاريع المُنفذة واحتياجات أصحاب المصلحة المختلفين. (Too & Weaver, 2022)

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية من خلال دراسة ميدانية على بنك الإمارات دبي الوطني، بهدف فهم واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية وتحديد الفجوات القائمة واقتراح سُبل معالجتها. وتُساهم الدراسات التطبيقية في مجال حوكمة المشاريع في بناء قاعدة معرفية متينة تُمكن الممارسين من تطوير أطر حوكمة ملائمة لسياقاتهم التنظيمية وتُعزز قدرتهم على تحقيق النجاح في مشاريعهم الاستراتيجية .

١,٢ . مشكلة الدراسة

تتطلب مشكلة الدراسة من الملاحظة الميدانية للتناقض الصارخ بين الاستثمارات الضخمة التي تُخصصها المؤسسات المصرفية لمشاريعها الاستراتيجية والمعدلات المرتفعة لفشل هذه المشاريع وتعثرها في تحقيق

الأهداف المنشودة، وتتبلور هذه المشكلة بوضوح في ضعف الأطر الحوكمية المطبقة على إدارة المشاريع، سواء على صعيد الهياكل التنظيمية أو آليات صنع القرار أو أنظمة الرقابة والمتابعة، مما يُفرز بيئة مؤسسية تفتقر إلى الوضوح والشفافية والمساءلة، وتُهيئ الظروف لتعثر المبادرات وهدر الموارد. ويمكن تحديد أبعاد هذه المشكلة من خلال رصد الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

تُعاني الأدبيات العربية من ندرة واضحة في الدراسات التي تتناول حوكمة إدارة المشاريع كحقل بحثي مستقل في السياق المصرفي، إذ تُركّز معظم الأبحاث المتاحة على الحوكمة المؤسسية بمفهومها الشامل دون التعمق في البُعد المتعلق بحوكمة المشاريع وآلياتها ومتطلباتها. كما يغيب إطار نظري متكامل يُحدد أبعاد حوكمة إدارة المشاريع في البيئة المصرفية الخليجية والعربية، ويربط بين هذه الأبعاد ومؤشرات نجاح أو تعثر المبادرات بشكل منهجي ومُقاس. ويُضاف إلى ذلك قلة الدراسات التي تسعى للدمج بين نظريات الحوكمة المؤسسية من جهة ومنهجيات إدارة المشاريع المعتمدة دولياً كـ PMIPRINCE2 و ISO 21502 من جهة أخرى، مما يُخلّف فراغاً نظرياً في فهم التفاعل بين هذين الحقلين المعرفيين. كما تفتقر الأدبيات إلى نماذج تفسيرية تُوضّح الآليات السببية التي يُؤثر من خلالها ضعف الحوكمة على تعثر المشاريع، والمتغيرات الوسيطة والمُعَدلة التي تتدخل في هذه العلاقة.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد التطبيقي، تُواجه المؤسسات المصرفية في المنطقة معدلات مرتفعة لتعثر المشاريع رغم الاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية للحوكمة وتبني أفضل الممارسات الدولية، مما يُشير إلى وجود فجوة بين الإطار النظري والتطبيق الفعلي. ويُلاحظ ضعف التكامل بين مكاتب إدارة المشاريع ولجان الحوكمة العليا في كثير من البنوك، حيث تعمل هذه الوحدات في صوامع منفصلة دون تنسيق فعّال يضمن تدفق المعلومات واتساق القرارات. كما تفتقر البنوك الخليجية إلى مؤشرات أداء رئيسية موحدة ومُعيرة لقياس فعالية حوكمة المشاريع وتشخيص نقاط الضعف فيها بشكل استباقي. ويُضاف إلى ذلك النقص الواضح في الكفاءات والكوادر

المتخصصة في حوكمة إدارة المشاريع، والتي تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لتصميم وتطبيق أطر حوكمية فعالة تتناسب مع طبيعة القطاع المصرفي وتحدياته.

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تُساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية القائمة في المكتبة العربية من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين نظريات الحوكمة المؤسسية ومنهجيات إدارة المشاريع الحديثة في السياق المصرفي الخليجي، مما يُوفر مرجعية علمية للباحثين والأكاديميين المهتمين بهذا المجال الحيوي ويفتح آفاقاً جديدة للبحث والدراسة.

تُقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يُحدد الأبعاد الجوهرية لحوكمة إدارة المشاريع المؤثرة في أداء المبادرات المصرفية، ويشمل ذلك البُعد الهيكلي والإجرائي والرقابي والثقافي، مع تحديد مؤشرات قياس دقيقة لكل بُعد تتناسب مع خصوصية البيئة المصرفية وتُمكن من إجراء قياسات موضوعية.

تُساهم الدراسة في بناء جسر معرفي بين معايير حوكمة المشاريع الدولية كمعايير PMI و ISO 21502 ومتطلبات البنوك المركزية الخليجية، مما يُتيح تطوير إطار حوكمة ملائم للبيئة المصرفية العربية يجمع بين أفضل الممارسات العالمية والاعتبارات المحلية ويُراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية.

تُقدم الدراسة تحليلاً معمقاً للآليات التي يُؤثر من خلالها ضعف الحوكمة على تعثر المبادرات المصرفية، مما يُساهم في بناء نظرية متماسكة تُفسر أسباب الفشل وتُحدد نقاط التدخل الفعالة وتُرشد الجهود المستقبلية لتحسين الأداء.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

تُوفر الدراسة توصيات عملية ومحددة يُمكن لبنك الإمارات دبي الوطني والبنوك المماثلة في المنطقة تطبيقها لتحسين أطر حوكمة إدارة المشاريع، بما يشمل إعادة هيكلة لجان الحوكمة وتطوير آليات صنع القرار وتعزيز قنوات التواصل بين الأطراف المعنية وبناء ثقافة تنظيمية داعمة.

تُساعد نتائج الدراسة المديرين التنفيذيين ورؤساء مكاتب إدارة المشاريع في تحديد نقاط الضعف في منظومات الحوكمة القائمة قبل تفاقمها، من خلال قائمة مؤشرات إنذار مبكر تُمكن من التدخل الاستباقي لمنع تعثر المبادرات وتقليل الخسائر المحتملة.

تُقدم الدراسة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للتطبيق والقياس، والتي يُمكن للبنوك استخدامها لتقييم فعالية منظومات الحوكمة ومقارنة أدائها مع المؤسسات المماثلة، مما يُعزز ثقافة التحسين المستمر والتعلم المؤسسي ويدفع نحو التميز في الأداء.

تُساهم الدراسة في ترشيد قرارات الاستثمار في المبادرات المصرفية من خلال تحديد المتطلبات الحوكمية الواجب توافرها قبل إطلاق أي مشروع، مما يُقلل من مخاطر الفشل ويُحسن العائد على الاستثمار في المشاريع الاستراتيجية ويُعزز كفاءة تخصيص الموارد.

تُوفر نتائج الدراسة قاعدة معرفية يُمكن للبنوك المركزية والجهات الرقابية الاستفادة منها في صياغة تعليمات ومتطلبات حوكمية أكثر فعالية لإدارة المشاريع في المؤسسات المصرفية، بما يُعزز استقرار القطاع المصرفي ويحمي مصالح أصحاب المصلحة.

تُسهّم الدراسة في تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للعاملين في مجال حوكمة إدارة المشاريع المصرفية، مما يُساعد إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريب وتطوير فعّالة تُلبي احتياجات القطاع وتُعزز القدرات المؤسسية.

1.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع بأبعادها (ضعف الرقابة والمتابعة، غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات، قصور إدارة المخاطر، ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع) على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر ضعف الرقابة والمتابعة على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني؟
٢. ما أثر غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني؟
٣. ما أثر قصور إدارة المخاطر على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني؟
٤. ما أثر ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
٦. ما مستوى تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني من وجهة نظر العاملين في إدارة المشاريع والمبادرات؟

1.3 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع بأبعادها (ضعف الرقابة والمتابعة، غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات، قصور إدارة المخاطر، ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع) على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على أثر ضعف الرقابة والمتابعة في تأخر الجداول الزمنية وانحراف مسارات المبادرات المصرفية عن أهدافها المرسومة في بنك الإمارات دبي الوطني.
٢. تحليل أثر غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات على تشتت الأدوار وتداخل الصلاحيات مما يُفضي إلى تعثر المبادرات المصرفية.

٣. الكشف عن أثر قصور إدارة المخاطر في زيادة احتمالية تعرض المبادرات المصرفية لأزمات غير متوقعة تُعيق اكتمالها.
٤. بيان أثر ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على عدم موافقة المبادرات المصرفية مع الأولويات المؤسسية وتعثرها في مراحل التنفيذ.
٥. تشخيص واقع حوكمة إدارة المشاريع في بنك الإمارات دبي الوطني وتحديد مواطن الضعف الجوهرية فيها.
٦. قياس مستوى تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني من حيث تجاوز الميزانيات والجدول الزمني وعدم تحقيق المخرجات المستهدفة.
٧. استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية.
٨. تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لتعزيز حوكمة إدارة المشاريع والحد من تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لضعف حوكمة إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

الفرضيات الفرعية:

H_0-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لضعف الرقابة والمتابعة على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

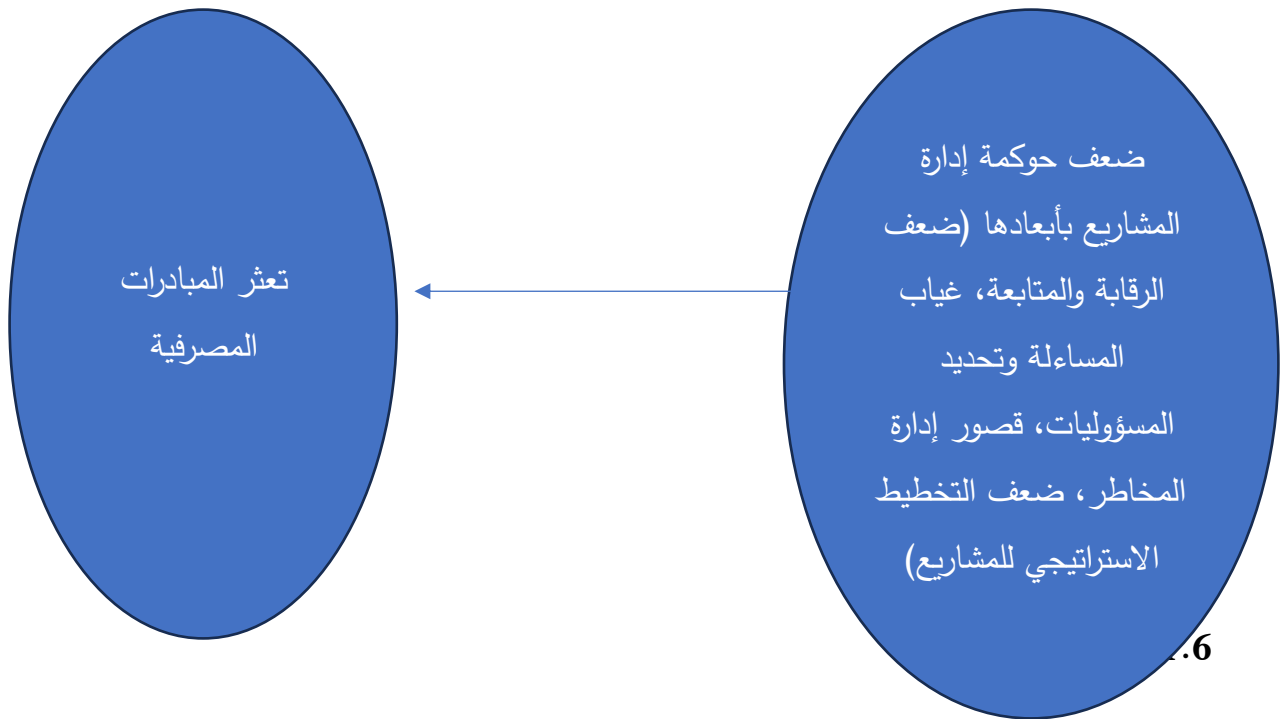
H_0-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لغياب المساءلة وتحديد المسؤوليات على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

3-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقصور إدارة المخاطر على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

4-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

5-H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

1.5 نموذج الدراسة



منهج الدراسة:

سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن هذا المنهج من وصف ظاهرة ضعف حوكمة إدارة المشاريع وتعثر المبادرات المصرفية وصفاً دقيقاً،

والتعبير عنها كمياً وكيفياً. كما سيتيح هذا المنهج تحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع، مما يُسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية رصينة قائمة على البيانات الواقعية المُستقاة من بيئة العمل الفعلية في بنك الإمارات دبي الوطني.

وسيستند الباحث إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات: المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكّمة والرسائل الجامعية والتقارير المؤسسية ذات الصلة بحوكمة إدارة المشاريع وتعرّث المبادرات في القطاع المصرفي، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة. أما المصادر الأولية فستتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة وتوزيعها إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات ذات الصلة بإدارة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية في بنك الإمارات دبي الوطني بدولة الإمارات العربية المتحدة، والذين يشملون مديري المشاريع، ومديري البرامج، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، ومديري المبادرات المصرفية، ورؤساء الأقسام المشاركين في تنفيذ المبادرات، وذلك بحكم ارتباطهم المباشر بعمليات حوكمة المشاريع واتخاذ القرارات المتعلقة بها. ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (٢٥٠) موظفاً وموظفة يعملون في هذه الإدارات وفقاً للهيكل التنظيمي للبنك.

وسيستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن لمختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية ضمن مجتمع الدراسة. وبتطبيق معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، سيبلغ الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب (١٥٢) مفردة. وسيقوم الباحث بتوزيع (١٨٠) استبانة لتعويض حالات عدم الاستجابة والاستبانات غير المكتملة، وذلك بهدف الوصول إلى عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على مصدرين لجمع البيانات هما: المصادر الثانوية المتمثلة في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والتقارير المؤسسية، والمصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة الإلكترونية المُصمَّمة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

أداة الدراسة:

ستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية. القسم الأول سيتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد العينة. أما القسم الثاني فسيقاس المتغير المستقل (ضعف حوكمة إدارة المشاريع) بأبعاده الأربعة، حيث سيتضمن بُعد ضعف الرقابة والمتابعة (٤ فقرات)، وبُعد غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات (٤ فقرات)، وبُعد قصور إدارة المخاطر (٤ فقرات)، وبُعد ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع (٤ فقرات)، ليلبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (١٦ فقرة). والقسم الثالث سيقاس المتغير التابع (تعثر المبادرات المصرفية) بمحور واحد يتضمن (١٠ فقرات). وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٢٦ فقرة) بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة، والإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ازدواجية خطية بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة (ضعف الرقابة والمتابعة، غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات، قصور إدارة المخاطر، ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع) على تعثر المبادرات المصرفية.

الحدود المكانية: بنك الإمارات دبي الوطني – دولة الإمارات العربية المتحدة.

الحدود البشرية: العاملون في إدارات المشاريع والمبادرات الاستراتيجية ومكاتب إدارة المشاريع في بنك الإمارات دبي الوطني.

الحدود الزمانية: سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٥/٢٠٢٦.

1.7 الدراسة الميدانية

ستتضمن الدراسة الميدانية المراحل التالية:

مرحلة التصميم والتحكيم: سيقوم الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع لا يقل عددهم عن (٥) محكمين، وذلك للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى وملاءمة الفقرات لأبعاد الدراسة، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لملاحظاتهم.

مرحلة الدراسة الاستطلاعية: سيتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة النهائية وداخل مجتمع الدراسة، وذلك لحساب معاملات الصدق والثبات، والتأكد من وضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية، ومعالجة أي إشكاليات قد تظهر قبل التوزيع النهائي.

مرحلة جمع البيانات: سيتم توزيع الاستبانة الإلكترونية على أفراد العينة البالغ عددهم (١٨٠) مفردة عبر البريد الإلكتروني المؤسسي ومنصات التواصل الداخلية للبنك، مع المتابعة المستمرة لضمان تحقيق أعلى معدل استجابة ممكن.

مرحلة التحليل والاستنتاج: سيتم تفريغ البيانات وترميزها وإدخالها في برنامج (SPSS) ، ثم إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، واختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

1.8 مخطط جانت للمشروع المقترح

المرحلة / النشاط	الشهر ١	الشهر ٢	الشهر ٣	الشهر ٤	الشهر ٥	الشهر ٦
تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الأسئلة والأهداف والفرضيات	■					
مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري	■	■				
تصميم نموذج الدراسة وتطوير أداة الاستبانة		■				
تحكيم الاستبانة من قبل المختصين وإجراء التعديلات		■	■			
تطبيق الدراسة الاستطلاعية وحساب الصدق والثبات			■			
توزيع الاستبانة النهائية وجمع البيانات الميدانية			■	■		
تفريغ البيانات وإدخالها في برنامج SPSS				■		
التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات				■	■	
مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة					■	
صياغة التوصيات والمقترحات					■	
المراجعة النهائية والتدقيق اللغوي والتنسيق						■
تسليم المشروع في صورته النهائية						■

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي، إذ يوفر الأساس المعرفي الذي يُمكن الباحث من فهم أبعاد الظاهرة المدروسة وتحديد الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الاستقصاء. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي الإماراتي، وتحديدًا في بنك الإمارات دبي الوطني الذي أطلق مبادرات استراتيجية بمليارات الدراهم منذ عام ٢٠١٦، تبرز الحاجة الملحة لدراسة العوامل التي تُسهم في تعثر هذه المبادرات، ولعل أبرزها ضعف حوكمة إدارة المشاريع بأبعادها المتعددة. وتشير تقارير معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI, 2023) إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تفشل في تحقيق أهدافها المرجوة، في حين أكدت شركة ماكنزي (Babbar et al., 2023) أن نحو ٧٠٪ من مشاريع التحول الرقمي المصرفي لا تحقق النتائج المستهدفة، مما يُبرز أهمية دراسة دور الحوكمة في ضبط هذه المشاريع وتوجيهها نحو النجاح.

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمتغير المستقل المتمثل في ضعف حوكمة إدارة المشاريع بأبعاده الأربعة، وهي ضعف الرقابة والمتابعة، وغياب المساءلة وتحديد المسؤوليات، وقصور إدارة المخاطر، وضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، ثم يستعرض المتغير التابع المتمثل في تعثر المبادرات المصرفية، مع تحليل العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات التجريبية السابقة العربية والأجنبية.

2.2. المتغير المستقل: ضعف حوكمة إدارة المشاريع

تمهيد

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بمفهوم حوكمة إدارة المشاريع باعتبارها الإطار الذي يضمن اتخاذ القرارات الرشيدة وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وقد جاء هذا الاهتمام استجابةً لتنامي حالات فشل المشاريع وتعثرها على المستوى العالمي، حيث أشار تقرير معهد إدارة المشاريع (PMI, 2023) إلى أن ما يقارب ٥٢٪ من المشاريع تواجه انحرافاً عن نطاقها الأصلي، وأن ١١.٤٪ من كل دولار يُنفق على المشاريع يُهدر بسبب ضعف ممارسات الحوكمة. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في القطاع المصرفي، الذي يتسم بتعقيد العمليات وتعدد أصحاب المصلحة وضرورة الامتثال للمتطلبات التنظيمية الصارمة، مما

يجعل وجود إطار حوكمة متين أمراً لا غنى عنه لضمان نجاح المبادرات والمشاريع المصرفية (Too & Weaver, 2014).

مفهوم حوكمة إدارة المشاريع

عرّف معهد إدارة المشاريع الأمريكي حوكمة المشاريع بأنها "وظيفة إشرافية تتسق مع نموذج الحوكمة المؤسسية، وتشمل دورة حياة المشروع بالكامل، وتوفر التوجيه وتحدد إجراءات اتخاذ القرارات ومقاييس التحقق من التأثيرات على المشروع. (PMI, 2017, p. 43) ويرى (Too and Weaver (2014 أن حوكمة المشاريع تمثل الجسر الرابط بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المشاريع، إذ تضمن أن مجلس الإدارة والإدارة العليا يمارسون دورهم الرقابي والتوجيهي بفاعلية على محفظة المشاريع. كما عرّفها (Joslin and Müller (2016 بأنها مجموعة من الهياكل والسياسات والإجراءات والمعايير التي تضمن تنفيذ المشاريع بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع تحقيق المساءلة والشفافية في استخدام الموارد. وفي السياق العربي، عرّفها العمار والجابري (٢٠٢١) بأنها منظومة القواعد والآليات التي تنظم العلاقة بين أطراف المشروع وتحدد صلاحيات كل طرف ومسؤولياته بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

ويتضح من هذه التعريفات أن حوكمة إدارة المشاريع ليست مجرد إجراءات رقابية شكلية، بل هي منظومة متكاملة تشمل التوجيه الاستراتيجي، وهياكل المساءلة، وآليات إدارة المخاطر، ونظم الرقابة والمتابعة، وهو ما يعني أن ضعفها أو غيابها ينعكس سلباً على جميع جوانب أداء المشروع. (Musawir et al., 2017)

أهمية حوكمة إدارة المشاريع

تتبع أهمية حوكمة إدارة المشاريع من كونها الآلية التي تضمن المواءمة بين المشاريع والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، فالمشاريع التي تُنفذ دون إطار حوكمة واضح غالباً ما تتحرف عن مسارها وتستهلك موارد تفوق ما خُصص لها دون تحقيق القيمة المرجوة. وقد أكد (Musawir et al. (2017 أن حوكمة المشاريع الفعالة تُسهم في تحقيق الفوائد الاستراتيجية المخطط لها من خلال ربط مخرجات المشروع بالأهداف المؤسسية الكبرى. كما تبرز أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث أشار (Waseem et al. (2024 إلى أن

المنظمات التي تتبنى أطر حوكمة قوية تحقق معدلات نجاح أعلى في مشاريعها مقارنة بتلك التي تفتقر إلى مثل هذه الأطر. وفي القطاع المصرفي تحديداً، تكتسب الحوكمة أهمية مضاعفة نظراً للطبيعة الحساسة لهذا القطاع وارتباطه بالاستقرار المالي للدولة، حيث أكد مصرف الإمارات المركزي (٢٠٢٤) في تقريره للاستقرار المالي على ضرورة تعزيز أطر الحوكمة في المؤسسات المالية لضمان سلامة عملياتها وحماية مصالح أصحاب المصلحة.

فضلاً عن ذلك، تُسهم حوكمة المشاريع في تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة وحديثة لصانعي القرار، وتقليل حالات عدم اليقين عبر آليات إدارة المخاطر المنهجية، وتعزيز التنسيق بين الأطراف المعنية بالمشروع مما يقلل من حالات التضارب والازدواجية في الأدوار (Vučinić & Luburić, 2023).

أهداف حوكمة إدارة المشاريع

تسعى حوكمة إدارة المشاريع إلى تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية التي تصب في نهاية المطاف في ضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. فمن أبرز هذه الأهداف ضمان التوافق الاستراتيجي بين المشاريع المنفذة والرؤية المؤسسية الشاملة، بحيث لا تتحول المشاريع إلى أنشطة معزولة عن السياق الاستراتيجي العام للمنظمة (Musawir et al., 2020). كذلك تهدف الحوكمة إلى ترسيخ ثقافة المساءلة والمسؤولية من خلال تحديد واضح للأدوار والصلاحيات، بحيث يعرف كل طرف حدود مسؤوليته وما هو متوقع منه، مما يحول دون التهرب من المسؤولية أو تبادل اللوم عند حدوث مشكلات. (Too & Weaver, 2014)

كما تهدف حوكمة المشاريع إلى تعزيز الرقابة الفعالة على أداء المشاريع من خلال وضع مؤشرات أداء رئيسية ومعايير قياس واضحة تتيح للإدارة العليا تتبع تقدم المشاريع واكتشاف الانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وتهدف كذلك إلى تحسين إدارة المخاطر من خلال وضع أطر منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، وهو ما أكدته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي في معيارها ISO 21502:2020 الخاص بإدارة المشاريع. (ISO, 2020) إضافة إلى ذلك، تسعى الحوكمة إلى تحقيق

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والحد من الهدر، وتعزيز الشفافية في تدفق المعلومات بين مستويات المشروع المختلفة (فتحي وآخرون، 2023)

أبعاد ضعف حوكمة إدارة المشاريع

يتجلى ضعف حوكمة إدارة المشاريع في أربعة أبعاد رئيسية تتكامل فيما بينها وتُشكّل منظومة من القصور تُفضي في نهاية المطاف إلى تعثر المشاريع وإخفاقها.

البُعد الأول: ضعف الرقابة والمتابعة ويُشير إلى غياب أو قصور الآليات المؤسسية التي تتيح للإدارة العليا مراقبة تقدم المشاريع وتتبع مساراتها بصورة منتظمة ومنهجية. ويتضمن هذا البُعد عدم وجود مؤشرات أداء رئيسية واضحة، وندرة التقارير الدورية عن حالة المشروع، وغياب آليات الإنذار المبكر التي تنبه إلى الانحرافات قبل تفاقمها. وقد أكد العتيبي (٢٠٢١) أن ضعف الرقابة يُعد من أخطر مظاهر قصور الحوكمة لأنه يحرم صانعي القرار من المعلومات اللازمة لاتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب. وتشير الأدبيات إلى أن غياب الرقابة الفعالة يؤدي إلى تراكم المشكلات الصغيرة وتحولها إلى أزمات كبيرة يصعب معالجتها في المراحل المتأخرة من المشروع. (Too & Weaver, 2014)

البُعد الثاني: غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات ويُعبّر عن الحالة التي تكون فيها الأدوار والمسؤوليات غير محددة بوضوح، أو تتداخل فيما بينها، مما يخلق بيئة يصعب فيها محاسبة الأفراد عن أداؤهم أو تحديد المسؤول عن القرارات والنتائج. وقد أشار Joslin and Müller (2016) إلى أن وضوح هياكل المساءلة يُعد من أهم عوامل نجاح المشاريع، وأن غيابها يؤدي إلى تشتت الجهود وتضارب القرارات. كما أكد عبدالرحمن (٢٠٢٣) أن ضعف آليات المساءلة في المؤسسات المصرفية يُفضي إلى تراخي الأداء وضعف الالتزام بالمعايير والسياسات المعتمدة.

البُعد الثالث: قصور إدارة المخاطر ويُشير إلى عدم وجود إطار منهجي شامل لتحديد المخاطر المحتملة وتقييم احتمالية حدوثها وأثرها، ووضع استراتيجيات استجابة مناسبة. وفي السياق المصرفي، يكتسب هذا البُعد أهمية بالغة نظراً لتعدد المخاطر التي تواجه المشاريع المصرفية، بما فيها المخاطر التقنية والتنظيمية والسوقية

والتشغيلية. وقد أوضح محمد (٢٠٢٣) أن قصور حوكمة إدارة المخاطر المصرفية يؤدي إلى تفاقم مشكلات التمويل وزيادة حالات التعثر. كما أشارت لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن ضعف إدارة المخاطر يُعد من الأسباب الرئيسية لفشل المؤسسات المصرفية. (BIS, 2015)

البعد الرابع: ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع ويتمثل في غياب رؤية واضحة لكيفية ارتباط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وعدم وجود خطط تنفيذية محكمة تُحدد المراحل والمحطات الرئيسية والمخرجات المتوقعة. وقد أكد Musawir et al. (2020) أن ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع يُفضي إلى تنفيذ مشاريع لا تتسق مع الأولويات المؤسسية، مما يؤدي إلى هدر الموارد وتشتت الجهود. كما أشار Engel et al. (2021) إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي يُضعف قدرة المنظمة على إدارة التغيير التنظيمي المصاحب للمشاريع، مما يزيد من احتمالية فشلها.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل (ضعف حوكمة إدارة المشاريع)

الدراسات العربية

تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع حوكمة إدارة المشاريع وأثرها على أداء المؤسسات، وفيما يلي عرض لأبرزها:

أجرى العمار والجابري (2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر معايير الحوكمة في كفاءة أداء الاستثمارات الحكومية في العراق في إطار التكامل المشترك. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت أسلوب التكامل المشترك ونماذج الانحدار لتحليل بيانات عينة من مشاريع الاستثمار الحكومي خلال الفترة من ٢٠٠٥ إلى ٢٠١٩. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الحوكمة وكفاءة أداء الاستثمارات، حيث أن ضعف تطبيق هذه المعايير أسهم بشكل مباشر في تعثر العديد من المشاريع الحكومية وتجاوزها للتكاليف والمدد الزمنية المحددة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمة صارمة للمشاريع الحكومية وتفعيل آليات الرقابة والمتابعة الدورية (العمار والجابري، ٢٠٢١).

في سياق متصل، أجرى العتيبي (2021) دراسة هدفت إلى قياس مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين في القطاع غير الربحي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة من (120) محاسباً ومديراً مالياً في مؤسسات القطاع غير الربحي. وكشفت النتائج أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لتطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي، وأن ضعف الرقابة وغياب المساءلة يُعدّان من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في هذا القطاع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة رقابة داخلية فعالة وتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية (العتيبي، ٢٠٢١).

أما فتحي ومحمد وعبدالعزيز (2023) فقد أجروا دراسة تطبيقية هدفت إلى بحث تأثير جودة حوكمة الشركات على الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي وأثر ذلك على القرارات المؤسسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وشملت عينة من الشركات المدرجة في البورصة المصرية خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢١. وأظهرت النتائج أن جودة الحوكمة تُسهم بشكل فعال في الحد من القرارات غير الرشيدة المبنية على الثقة المفرطة، وأن الشركات ذات الحوكمة الضعيفة تعاني من ارتفاع معدلات الفشل في مشاريعها واستثماراتها. وأوصت الدراسة بتعزيز دور مجالس الإدارة في الرقابة على القرارات الاستراتيجية وتفعيل لجان المراجعة والمخاطر (فتحي وآخرون ، ٢٠٢٣)

الدراسات الأجنبية

على الصعيد الدولي، أسهمت العديد من الدراسات الأجنبية في إثراء المعرفة حول حوكمة إدارة المشاريع وعلاقتها بنتائج المشاريع.

أجرى Joslin and Müller (2016) دراسة ريادية هدفت إلى اختبار العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها تجريبياً. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي المسحي، وشملت عينة دولية من (254) مدير مشروع يعملون في قطاعات متنوعة. واستخدم الباحثان نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة المشاريع تؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على نجاح المشاريع، وأن هذا الأثر يتوسطه جزئياً منهجية إدارة المشروع المستخدمة. كما أظهرت النتائج أن ضعف الحوكمة يُعد عاملاً رئيسياً في إخفاق المشاريع بصرف

النظر عن كفاءة فريق العمل أو جودة الخطة التنفيذية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المنظمات أطر حوكمة مرنة ومتكيفة مع طبيعة المشروع وسياقه. (Joslin & Müller, 2016)

في دراسة أخرى مهمة، سعى **Musawir et al. (2017)** إلى بناء إطار نظري يربط بين حوكمة المشاريع وإدارة الفوائد ونجاح المشاريع ودورها في دعم تنفيذ الاستراتيجية المؤسسية. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث تم تحليل (٦٢) دراسة منشورة في مجلات علمية محكمة. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة المشاريع الفعالة تربط بين ثلاثة مستويات هي المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، وأن غياب هذا الربط يؤدي إلى تنفيذ مشاريع لا تخدم الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة الفوائد في إطار حوكمة المشاريع لضمان تحقيق القيمة المستدامة. (Musawir et al., 2017)

كما أجرى **Waseem et al. (2024)** دراسة حديثة هدفت إلى تحديد أثر حوكمة المشاريع على نجاحها مع اختبار الدور الوسيط للدعم المؤسسي وتماسك فريق المشروع. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وشملت عينة من (٣١٢) مديراً ومسؤولاً عن مشاريع في قطاع إدارة المرافق. واستُخدم أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات. وأكدت النتائج أن حوكمة المشاريع تؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على نجاح المشاريع، وأن هذا الأثر يتعزز في وجود دعم مؤسسي قوي وتماسك فريق العمل. وأوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر المنظمات في تطوير أطر حوكمة شاملة تتضمن آليات واضحة للرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر. (Waseem et al., 2024)

2.3. المتغير التابع: تعثر المبادرات المصرفية

تمهيد

يُمثل تعثر المبادرات المصرفية ظاهرة تستقطب اهتماماً متزايداً من الباحثين والممارسين على حد سواء، خاصة في ظل الاستثمارات الضخمة التي ترصدها البنوك لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي والابتكار المالي. وتشير التقديرات إلى أن نحو ٧٠٪ من مشاريع التحول الرقمي في القطاع المصرفي تفشل في تحقيق أهدافها المرجوة (Babbar et al., 2023)، وهو ما يُمثل هدراً هائلاً في الموارد المالية والبشرية ويُهدد القدرة التنافسية

للمؤسسات المصرفية. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في سياق بنك الإمارات دبي الوطني الذي يُعد من أكبر المجموعات المصرفية في منطقة الشرق الأوسط، والذي أطلق حزمة طموحة من المبادرات الاستراتيجية بقيمة مليار درهم منذ عام ٢٠١٦ تشمل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والابتكار المصرفي.

مفهوم تعثر المبادرات المصرفية

يُعرّف تعثر المبادرات المصرفية بأنه الحالة التي تفشل فيها المشاريع والبرامج التي تتبناها المؤسسة المصرفية في تحقيق أهدافها المحددة ضمن الإطار الزمني والمالي المخطط له، أو تعجز عن تحقيق الفوائد والقيمة المرجوة منها لأصحاب المصلحة (Babbar et al., 2023). ويتخذ التعثر أشكالاً متعددة تتراوح بين التأخر في الإنجاز وتجاوز التكاليف المعتمدة والفشل في تحقيق المخرجات المستهدفة، وصولاً إلى التوقف الكامل عن التنفيذ. وقد أشار Shabbir et al. (2023) إلى أن فشل المشاريع يمكن أن يكون جزئياً عندما يتحقق بعض الأهداف دون غيرها، أو كلياً عندما يُلغى المشروع أو تُهجر مخرجاته. وفي السياق المصرفي، عرّف محمد (٢٠٢٣) التعثر المصرفي بأنه عجز المؤسسة المصرفية عن تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية نتيجة اختلالات في منظومة الإدارة والحوكمة، مما يؤدي إلى تراجع الأداء وفقدان الثقة.

أهمية دراسة تعثر المبادرات المصرفية

تتبع أهمية دراسة تعثر المبادرات المصرفية من عدة اعتبارات جوهرية. فمن الناحية الاقتصادية، يُمثل التعثر هدراً كبيراً في الموارد المالية والبشرية التي تُخصص لهذه المبادرات، حيث تُقدّر الخسائر الناتجة عن فشل المشاريع بمليارات الدولارات سنوياً على المستوى العالمي (PMI, 2023). ومن الناحية التنافسية، يُضعف تعثر المبادرات قدرة البنك على مواكبة التطورات المتسارعة في صناعة الخدمات المالية، مما يُهدد مكانته السوقية ويُتيح للمنافسين التفوق عليه. كما أن التعثر المتكرر يؤدي إلى تآكل ثقة أصحاب المصلحة من مساهمين وعملاء وموظفين في قدرة الإدارة على تنفيذ استراتيجيتها (سويكي والعوادي، ٢٠٢٣). وعلى المستوى المؤسسي، يُسهم التعثر في خلق بيئة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية بين فرق العمل، مما يُضعف قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. (Zada et al., 2023)

أهداف دراسة تعثر المبادرات المصرفية

تهدف دراسة تعثر المبادرات المصرفية إلى تحقيق فهم معمق للعوامل والأسباب التي تقف وراء هذه الظاهرة، بما يُمكن صانعي القرار من اتخاذ إجراءات وقائية وتصحيحية فعالة. كما تهدف إلى تحديد المؤشرات المبكرة التي تُنذر بالتعثر قبل حدوثه، مما يُتيح التدخل في الوقت المناسب. وتسعى كذلك إلى بناء نماذج تفسيرية تربط بين المتغيرات المؤسسية والسياقية من جهة ونتائج المبادرات من جهة أخرى، وتطوير أطر عملية للحد من التعثر وتعزيز فرص النجاح في المشاريع المصرفية المستقبلية. (Amponsah, 2024)

أبعاد تعثر المبادرات المصرفية

يتجلى تعثر المبادرات المصرفية في عدة أبعاد متداخلة ومتراصة. يتمثل البُعد الأول في تجاوز الجدول الزمني حيث تستغرق المبادرات وقتاً أطول بكثير مما كان مخططاً له، مما يؤدي إلى تراجع القيمة المتوقعة منها خاصة في بيئة الأعمال سريعة التغير. والبُعد الثاني هو تجاوز الميزانية حيث ترتفع تكاليف المبادرة عن التقديرات الأولية بنسب كبيرة، وهو ما يُرهق الموارد المالية للبنك ويُقلص العائد على الاستثمار. أما البُعد الثالث فيتعلق بقصور المخرجات حيث تفشل المبادرة في تحقيق الفوائد والمخرجات المستهدفة حتى لو اكتملت من الناحية الفنية. ويتمثل البُعد الرابع في تراجع جودة التنفيذ حيث تُتجزأ المبادرة بمستوى جودة أدنى من المعايير المطلوبة، مما يستدعي إعادة العمل أو إجراء تعديلات مكلفة. (Shabbir et al., 2023) ويُشكّل البُعد الخامس فقدان التأييد المؤسسي حيث يتراجع الدعم الإداري والتنظيمي للمبادرة مع مرور الوقت وظهور التحديات، مما يُفضي في كثير من الأحيان إلى تجميدها أو إلغائها. (Khan et al., 2021)

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع (تعثر المبادرات المصرفية)

الدراسات العربية

أجرى زايد قبيوش ولحلل (2022) دراسة هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك من خلال دراسة عينة من البنوك العمومية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من البنوك العمومية الجزائرية خلال الفترة من 2010 إلى 2020. وأظهرت النتائج أن ضعف تطبيق

آليات الحوكمة أدى إلى تعثر العديد من المبادرات والمشاريع المصرفية، وأن البنوك التي تبنت أطر حوكمة أكثر صرامة حققت معدلات أداء أعلى وتعثراً أقل في مبادراتها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية وتفعيل دور لجان الرقابة والمراجعة (زايد قيوش ولكحل، ٢٠٢٢).

كما أجرى **سويكي والعوادي (2023)** دراسة قياسية هدفت إلى تحليل أثر آليات الحوكمة المصرفية على الأداء المالي للبنوك من خلال عينة من البنوك الأردنية خلال الفترة من ٢٠١٧ إلى 2022. استخدمت الدراسة المنهج الكمي القياسي وأسلوب بيانات البانل (Panel Data) وتوصلت الدراسة إلى أن آليات الحوكمة بأبعادها المختلفة تؤثر إيجابياً على الأداء المالي للبنوك، وأن ضعف هذه الآليات يرتبط بارتفاع معدلات التعثر في المبادرات والعمليات المصرفية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية مجالس الإدارة وتفعيل لجان إدارة المخاطر وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية (سويكي والعوادي، ٢٠٢٣).

وأجرى **محمد (٢٠٢٣ب)** دراسة ميدانية في الجهاز المصرفي العراقي هدفت إلى تقييم مبادرات البنك المركزي العراقي ودورها في تحقيق الاستقرار المصرفي خلال الفترة من ٢٠١٧ إلى ٢٠٢٢. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أدوات التحليل الإحصائي. وكشفت النتائج أن العديد من المبادرات المصرفية تعثرت بسبب ضعف آليات المتابعة والتقييم، وغياب التنسيق بين الجهات المعنية، وقصور التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مقاربة شاملة لإدارة المبادرات المصرفية تتضمن آليات حوكمة واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس (محمد، 2023).

الدراسات الأجنبية

على المستوى الدولي، أجرى **Babbar et al. (2023)** في دراسة نشرتها شركة ماكنزي بعنوان "لماذا تفشل معظم مشاريع التحول الرقمي المصرفي وكيف يمكن قلب الموازين" تحليلاً شاملاً لأسباب تعثر مبادرات التحول الرقمي في القطاع المصرفي. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالات المتعددة وتحليل بيانات من مئات المشاريع المصرفية حول العالم. وتوصلت الدراسة إلى أن نحو ٧٠٪ من مشاريع التحول الرقمي المصرفي تفشل، وأن الأسباب الرئيسية تتمثل في ضعف الحوكمة المؤسسية، وغياب التوافق بين استراتيجية التحول والأهداف المؤسسية، وقصور إدارة التغيير، وتمدد نطاق المشروع دون رقابة فعالة. وأوصت الدراسة بضرورة

تبنى نهج تدريجي مرن (Agile) في تنفيذ المبادرات المصرفية مع تعزيز أطر الحوكمة والمساءلة (Babbar et al., 2023).

كما أجرى (Shabbir et al., 2023) دراسة هدفت إلى تقييم العوامل الكامنة وراء فشل ممارسات إدارة المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وشملت عينة من مديري المشاريع والمسؤولين في قطاعات متعددة. وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز عوامل فشل المشاريع تتمثل في ضعف التخطيط الاستراتيجي، وقصور إدارة المخاطر، وغياب المساءلة الفعالة، وضعف التواصل بين أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمة شاملة تُعالج هذه العوامل بشكل متكامل. (Shabbir et al., 2023)

في دراسة ذات صلة مباشرة بالقطاع المصرفي، أجرى (Vučinić and Luburić, 2023) دراسة حول إدارة المشاريع في البنوك المركزية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل حالات من بنوك مركزية متعددة. وأظهرت النتائج أن البنوك المركزية تواجه تحديات جوهرية في إدارة مشاريعها، أبرزها ضعف أطر الحوكمة المؤسسية، وتعدد أصحاب المصلحة وتعارض مصالحهم، وصعوبة تطبيق منهجيات إدارة المشاريع المعيارية في بيئة مصرفية شديدة التنظيم. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة مخصصة للمشاريع المصرفية تأخذ في الاعتبار الخصوصيات التنظيمية والرقابية لهذا القطاع (Vučinić & Luburić, 2023).

2.4. العلاقة بين ضعف حوكمة إدارة المشاريع وتعرثر المبادرات المصرفية

التأصيل النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين ضعف حوكمة إدارة المشاريع وتعرثر المبادرات المصرفية إلى عدة أطر نظرية متكاملة تُفسّر كيفية تأثير القصور في منظومة الحوكمة على نتائج المشاريع والمبادرات. فمن منظور نظرية الوكالة (Agency Theory)، يؤدي ضعف الحوكمة إلى تفاقم مشكلة عدم تماثل المعلومات بين الأصيل (الإدارة العليا أو مجلس الإدارة) والوكيل (فريق المشروع)، مما يُتيح للوكيل التصرف بما يخدم مصالحه الشخصية

على حساب أهداف المشروع دون رقابة فعالة. وعندما تغيب المساءلة ويضعف نظام الحوافز والعقوبات، يتراجع التزام فرق العمل بمعايير الأداء المطلوبة، مما يُسهم في تعثر المبادرات (فتحي ومحمد وعبدالعزیز، ٢٠٢٣).

كما تُفسّر نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) هذه العلاقة من خلال التأكيد على أن ضعف الحوكمة يُفضي إلى قصور في إدارة توقعات أصحاب المصلحة المتعددين وتنسيق مصالحهم المتباينة، مما يخلق بيئة من الصراعات وتضارب الأولويات تُعيق تقدم المبادرات. وفي السياق المصرفي تحديداً، يتعدد أصحاب المصلحة ليشملوا المساهمين والعملاء والموظفين والجهات التنظيمية والرقابية والمجتمع، مما يجعل غياب إطار حوكمة فعال أمراً بالغ الخطورة. (Khan et al., 2021)

ومن منظور نظرية الموارد (Resource-Based View)، يؤدي ضعف الحوكمة إلى سوء تخصيص الموارد وتوزيعها بين المشاريع والمبادرات، حيث تفتقر المؤسسة إلى المعايير الموضوعية لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد الشحيحة للمبادرات الأكثر قيمة. وهذا ما يؤدي إلى تشتت الموارد وتنافس المبادرات فيما بينها بدلاً من تكاملها، مما يُضعف فرص نجاح أي منها. (Musawir et al., 2020)

وعلى المستوى التطبيقي، يتجلى تأثير ضعف الحوكمة على تعثر المبادرات المصرفية من خلال سلسلة من العلاقات السببية المتشعبة. فضعف الرقابة والمتابعة يُفضي إلى عدم اكتشاف الانحرافات في مراحلها المبكرة، مما يتيح تفاقمها إلى درجة يصعب معها التصحيح. وغياب المساءلة يُولّد ثقافة اللامبالاة والتهرب من المسؤولية، حيث لا يشعر أي طرف بالمسؤولية المباشرة عن نتائج المبادرة. وقصور إدارة المخاطر يعني أن المؤسسة تواجه المخاطر دون استعداد مسبق أو خطط طوارئ، مما يُحوّل أي تحدٍّ إلى أزمة. وأخيراً، فإن ضعف التخطيط الاستراتيجي يعني أن المبادرات قد تكون غير متسقة أصلاً مع الأهداف المؤسسية أو أنها تفتقر إلى خطط تنفيذية محكمة تُوجّه العمل (عبدالرحمن، ٢٠٢٣).

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

الدراسات العربية

أجرى محمد (٢٠٢٣) دراسة متخصصة هدفت إلى تحليل أثر حوكمة إدارة المخاطر المصرفية على تخفيض مشكلات التمويل المصرفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة وُزعت على عينة من العاملين في القطاع المصرفي. وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية لضعف حوكمة إدارة المخاطر على مستوى التعثر في العمليات والمبادرات المصرفية، حيث إن غياب أطر الحوكمة الفعالة لإدارة المخاطر أدى إلى زيادة حالات التعثر والفشل في تحقيق الأهداف. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة متكاملة لإدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية وربطها بنظم الرقابة والمساءلة (محمد، ٢٠٢٣).

كما أجرى عبدالرحمن (2023) دراسة هدفت إلى بحث أثر تطبيق آليات الحوكمة على جودة التقارير المالية والإفصاح عن المخاطر المصرفية والحد منها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل بيانات مالية من بنوك مصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المختلفة يُسهم بشكل فعال في تحسين جودة الإفصاح عن المخاطر وتقليل حالات التعثر، وأن البنوك التي تعاني من ضعف في تطبيق آليات الحوكمة تُسجل معدلات أعلى من التعثر في مبادراتها ومشاريعها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد الحوكمة المصرفية خاصة فيما يتعلق بالرقابة والمساءلة والإفصاح (عبدالرحمن، ٢٠٢٣).

وفي سياق مغاير، أجرى الحدابي وباشميل (2026) دراسة هدفت إلى استكشاف دور المبادرات المجتمعية في السعودية في غرس الثقافة المالية من وجهة نظر أولياء الأمور. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينة من أولياء الأمور في المملكة العربية السعودية. وعلى الرغم من اختلاف السياق، فقد كشفت النتائج أن نجاح المبادرات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمتانة الحوكمة المؤسسية ووضوح أطر المساءلة والمتابعة، وأن المبادرات التي تفتقر إلى هذه العناصر تتعرض للتعثر والتراجع مع مرور الوقت. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمة واضحة للمبادرات المجتمعية تتضمن آليات رقابة ومتابعة دورية (الحدابي وباشميل، ٢٠٢٦).

الدراسات الأجنبية

أجرى Khan et al. (2021) دراسة هدفت إلى تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في القطاع العام من خلال دراسة دور حوكمة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وشملت عينة من (٣٧٨) مسؤولاً عن مشاريع البنية التحتية الحكومية. واستُخدم أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية

لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن ضعف حوكمة المشاريع يُعد العامل الأكثر تأثيراً في تعثر المشاريع وتراجع أدائها، وأن هذا الأثر يتفاقم عندما يترافق مع قصور في إدارة أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمة شاملة تُدمج بين آليات الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة (Khan et al., 2021).

كما أجرى Zada et al. (2023) دراسة هدفت إلى دراسة الربط بين القيادة العامة وفاعلية إدارة المشاريع مع اختبار الدور الوسيط لوضوح الأهداف والدور المعدل لدعم الإدارة العليا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي المسحي، وشملت عينة من (٣٢٠) موظفاً في مشاريع القطاع العام. وأظهرت النتائج أن ضعف الحوكمة المتمثل في غياب وضوح الأهداف وضعف دعم الإدارة العليا يُسهمان بشكل مباشر في تعثر المشاريع، وأن وضوح الأهداف الاستراتيجية يتوسط العلاقة بين القيادة ونجاح المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة أن تُولي المؤسسات اهتماماً خاصاً بتوضيح أهداف المشاريع وضمان دعم الإدارة العليا المستمر لها (Zada et al., 2023).

وأجرى Engel et al. (2021) دراسة تجريبية هدفت إلى استكشاف العلاقات السببية بين خصائص مشاريع الذكاء الاصطناعي وتحديات إدارة المشاريع والتغيير التنظيمي. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالات المتعددة مع تحليل نوعي معمق، وشملت عينة من المشاريع في مؤسسات ألمانية. وتوصلت الدراسة إلى أن ضعف التخطيط الاستراتيجي وقصور إدارة المخاطر يُعدّان من أبرز أسباب تعثر مشاريع التحول التقني، وأن غياب أطر حوكمة مرنة تتناسب مع طبيعة هذه المشاريع يُفاقم من حدة التحديات التي تواجهها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة متكيفة تجمع بين المرونة والانضباط في إدارة مشاريع التحول التقني (Engel et al., 2021).

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، حيث تناول المتغير المستقل المتمثل في ضعف حوكمة إدارة المشاريع بأبعاده الأربعة وهي ضعف الرقابة والمتابعة، وغياب المساءلة وتحديد المسؤوليات، وقصور إدارة المخاطر، وضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، ثم تناول المتغير التابع المتمثل

في تعثر المبادرات المصرفية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد. وقد أظهرت المراجعة الأدبية أن هناك إجماعاً واسعاً في الأدبيات العربية والأجنبية على وجود علاقة وثيقة بين ضعف حوكمة إدارة المشاريع وتعثر المبادرات والمشاريع المؤسسية، حيث أكدت الدراسات السابقة أن ضعف الرقابة والمتابعة يحرم صانعي القرار من القدرة على التدخل المبكر، وأن غياب المساءلة يُؤدّ ثقافة التراخي وعدم الالتزام، وأن قصور إدارة المخاطر يُعرّض المشاريع لمفاجآت مكلفة، وأن ضعف التخطيط الاستراتيجي يُفضي إلى تنفيذ مبادرات غير متسقة مع الأولويات المؤسسية.

غير أن المراجعة كشفت أيضاً عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع بأبعاده المتعددة مجتمعةً على تعثر المبادرات المصرفية تحديداً في سياق البنوك الإماراتية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال اختبار هذا الأثر تجريبياً في بنك الإمارات دبي الوطني. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على أبعاد الضعف في الحوكمة وليس فقط مستوى تطبيقها، مما يوفر فهماً أعمق لمواطن القصور التي تستدعي المعالجة. كما تستفيد الدراسة من التراكم المعرفي الذي أسهمت فيه الدراسات السابقة في بناء إطارها المفاهيمي وتصميم أدواتها البحثية وتفسير نتائجها.

قائمة المراجع

- زايد قيوش، لبنى ولكحل، نبيلة. (2022) أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك: دراسة عينة بعض البنوك العمومية الجزائرية. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، المجلد ٥، العدد ٢، ص ٥٦٤-٥٧٨. <https://asjp.cerist.dz/en/article/206542>
- سويكي، شهرزاد والعوادي، حمزة. (2023) أثر آليات الحوكمة المصرفية على الأداء المالي للبنوك: دراسة قياسية على عينة من البنوك الأردنية خلال الفترة (2017-2022) *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، المجلد ١٦، العدد ١، ص ٣٤-٥٢. <https://asjp.cerist.dz/en/article/235348>
- محمد، أمجد حسن عبدالرحمن. (2023) حوكمة إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في تخفيض مشكلات التمويل المصرفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد ١٤، العدد ٢، ص ٣٥-١. ISSN: 2352-9563. <https://search.mandumah.com/Record/1152684>
- عبدالرحمن، محمد أحمد. (2023) أثر تطبيق آليات الحوكمة على جودة التقارير المالية والإفصاح عن المخاطر المصرفية والحد منها. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد ٥٣، العدد ٣، ص ٩٨-٤٥. ISSN: 1110-1547. <https://search.mandumah.com/Record/1184505>
- مصرف الإمارات المركزي. (2024) تقرير الاستقرار المالي ٢٠٢٣. أبوظبي: مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي. https://www.centralbank.ae/media/uifnx3ud/cbuae-financial-stability-report-2024_ar.pdf
- العمار، قصي سعد كاظم، و الجابري، قصي عبود فرج. (٢٠٢١). أثر معايير الحوكمة في كفاءة أداء الاستثمارات الحكومية في العراق في إطار التكامل المشترك. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، مج ١٩، ع ٧٠، ٦١ - ١٠٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1195821>
- فتحي، رغدة محمد، محمد، أحمد سليم، و عبدالعزيز، جمال رشدي. (٢٠٢٣). تأثير جودة حوكمة الشركات على الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي: دراسة تطبيقية. *الفكر المحاسبي*، مج ٢٧، ع ٤٤، ٨٥ - ١٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435232>

- العتيبي، خالد عمير. (٢٠٢١). مدي تأثير تطبيق معايير الحوكمة علي الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي. مجلة القراءة والمعرفة، ع٢٣٦، ٥١ - ١١٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1146976>
- الحدابي، داود عبدالملك يحيى، و باشميل، سالم علي يوسف. (٢٠٢٦). دور المبادرات المجتمعية في السعودية في غرس الثقافة المالية من وجهة نظر أولياء الأمور. المجلة التربوية، ع١٤٣، ٣٦٥ - ٤١٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1672609>
- محمد، قصي جاسم. (٢٠٢٣). دراسة ميدانية في الجهاز المصرفي العراقي في ضوء مبادرات البنك المركزي العراقي ودورها في تحقيق الاستقرار المصرفي للمدة ٢٠١٧-٢٠٢٢. مجلة الأقتصادي الخليجي، ع٥٨، ١١٧ - ١٤٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455106>

المراجع الأجنبية:

- Waseem, M., Iqbal, S., & Khan, K. (2024). Impact of project governance on project success, with mediating role of organizational support and project team cohesion. *Journal of Facilities Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 432-457 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFM-03-2022-0023/full/html>
- Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 1658-1672. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316302691>
- Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, Vol. 38, No. 1, pp. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786319308555>
- Vučinić, M., & Luburić, R. (2023). Project Management in Central Banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, Vol. 12, No. 2, pp. 5-31 https://www.cbcbg.me/slike_i_fajlovi/fajlovi/journal/vol12/jcbtp-2023-0012.pdf
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 34, No. 4, pp. 613-626 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316000090>
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, Vol. 32, No. 8, pp. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026378631300094X>

- Babbar, A., Chandra, P., Jansen, N., Srivastava, S., & Weihe, U. (2023). Why most digital banking transformations fail—and how to flip the odds. *McKinsey & Company Tech Forward*, April 11, 2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-forward/why-most-digital-banking-transformations-fail-and-how-to-flip-the-odds>
- Project Management Institute - PMI (2023). Pulse of the Profession 2023: Power Skills - Redefining Project Success. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf>
- International Organization for Standardization - ISO (2020). ISO 21502:2020 - Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. Geneva: ISO. <https://www.iso.org/standard/74947.html>
- Amponsah, R. (2024). Improving project management practice in Ghana with focus on agriculture, banking and construction sectors of the Ghanaian economy (Doctoral dissertation, RMIT University).
- Shabbir, R., Naveed, S., & Cheema, S. M. (2023). Evaluation of the factors behind the failure of project management practices. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(3), 490-501.
- 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.
- Zada, M., Khan, J., Saeed, I., Zada, S., & Jun, Z. Y. (2023). Linking public leadership with project management effectiveness: Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support. *Heliyon*, 9(5)
- Engel, C., Ebel, P., & van Giffen, B. (2021, March). Empirically exploring the cause-effect relationships of AI characteristics, project management challenges, and organizational change. In *International Conference on Wirtschaftsinformatik* (pp. 166-181). Cham: Springer International Publishing.
-