

نموذج المشروع النهائي 2

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

اسم الطالب/

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي/

2026 – 1447



إِهْدَاء

إلى من كانت أول من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالجهد والمثابرة،

إلى من غمرتني بحنانها ودعواتها التي كانت تصل إلى السماء قبل أن أنطق بها،

إلى أُمي الغالية، نبع الحنان ومصدر الإلهام،

إليك يا من جعلت من تعبك راحة لي، ومن صبرك طريقًا أمشي عليه حتى أصل.

وإلى أبي العزيز، رمز العطاء والقوة، إليك يا من زرعت في نفسي الإصرار والثقة،

يا من كنت السند الذي لا يميل، والقُدوة التي أفخر بها،

أهديك هذا الإنجاز عربون وفاءٍ وتقديرٍ لكل لحظة دعم وتشجيع منحتني إياها.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح والمشوار الطويل

أهديكم جميعًا هذه الرسالة، ثمرة جهدٍ وسنينٍ من الطموح والعمل الدؤوب.

شكر ونفك

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي
لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما
أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل و أقر بالمعروف لكل من ساهم في
إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب
لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع
وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم
جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر
العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية، من خلال دراسة ميدانية على بنك الإمارات دبي الوطني، وذلك بالتركيز على أبعاد حوكمة إدارة المشاريع المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، وآليات صنع القرار، وأنظمة الرقابة والمتابعة، وإدارة أصحاب المصلحة، والشفافية والإفصاح، وقياس انعكاسها على مستوى تعثر المبادرات المصرفية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه، كما تم استخدام الاستبانة أداة رئيسيةً لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (260) استبانة، واستُرد منها (238) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (220) استبانة، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى حوكمة إدارة المشاريع في البنك جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، في حين جاء مستوى تعثر المبادرات المصرفية بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية، حيث تبين أن تحسين مستوى الحوكمة يؤدي إلى خفض التعثر، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً تمثلت في الهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة والمتابعة وآليات صنع القرار. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البناء التنظيمي لحوكمة المشاريع، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وتفعيل نظم المتابعة والإنذار المبكر، وتعزيز الشفافية المؤسسية، وتوسيع مشاركة أصحاب المصلحة في مختلف مراحل المبادرات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة إدارة المشاريع، تعثر المبادرات المصرفية، الهيكل

التنظيمي، الرقابة والمتابعة، بنك الإمارات دبي الوطني.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	1.1 المقدمة
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة
6.....	4.1 أسئلة الدراسة
7.....	5.1 أهداف الدراسة
8.....	6.1 فرضيات الدراسة
9.....	7.1 نموذج الدراسة
9.....	8.1 منهجية الدراسة
12.....	9.1 الدراسة الميدانية
13.....	10.1 مخطط جانت للمشروع المقترح
15.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16.....	1.2 المقدمة
16.....	2.2 المتغير المستقل: ضعف حوكمة إدارة المشاريع
16.....	1.2.2 تمهيد
17.....	2.2.2 مفهوم حوكمة إدارة المشاريع
17.....	3.2.2 أهمية حوكمة إدارة المشاريع
18.....	4.2.2 أهداف حوكمة إدارة المشاريع
19.....	5.2.2 أبعاد ضعف حوكمة إدارة المشاريع
20.....	6.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

3.2 المتغير التابع: تعثر المبادرات المصرفية	23
1.3.2 تمهيد	23
2.3.2 مفهوم تعثر المبادرات المصرفية	23
3.3.2 أهمية دراسة تعثر المبادرات المصرفية	24
4.3.2 أهداف دراسة تعثر المبادرات المصرفية	24
5.3.2 أبعاد تعثر المبادرات المصرفية	24
6.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع (تعثر المبادرات المصرفية) ...	25
4.2 العلاقة بين ضعف حوكمة إدارة المشاريع وتعثر المبادرات المصرفية	27
1.4.2 التأصيل النظري للعلاقة	27
2.4.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين	28
5.2 الخاتمة	30
1.3 المقدمة	32
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	32
2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	33
3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)	35
4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	37
5.3 طريقة جمع البيانات	39
6.3 أنواع البيانات	40
7.3 إجراءات التحليل الإحصائي	41
8.3 الخاتمة	42
1.4 المقدمة	44
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	44
2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)	45
3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	49
4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	51
5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	56
6.4 الخاتمة	62
1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية	63
الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	63

64	 2.5 توصيات الدراسة
65	 3.5 الخاتمة
66	 ABSTRACT
67	 قائمة المراجع
72	 الملاحق
73	 استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	46
2.	جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	46
3.	جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	46
4.	جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	47
5.	جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في البنك	47
6.	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	48
7.	جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	48
8.	جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المهنية في إدارة المشاريع	49
9.	جدول (9): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأبعاد	49
10.	جدول (10): معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ	50
11.	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الهيكل التنظيمي	51
12.	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات آليات صنع القرار	52

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أنظمة الرقابة والمتابعة	13.
53	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة أصحاب المصلحة	14.
54	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية والإفصاح	15.
55	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تعثر المبادرات المصرفية	16.
57	جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية	17.
58	جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على تعثر المبادرات المصرفية	18.
59	جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر آليات صنع القرار على تعثر المبادرات المصرفية	19.
60	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أنظمة الرقابة والمتابعة على تعثر المبادرات المصرفية	20.
60	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة أصحاب المصلحة على تعثر المبادرات المصرفية	21.
61	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الشفافية والإفصاح على تعثر المبادرات المصرفية	22.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	.1

الفصل الأول:
الإطار العام
للدراسة

1.1 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 (اليفي وبلغالم، 2023).

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، 2022).

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 تفتقر 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، تُؤدي 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 تفتقر إلى مثل هذه الأطر، كما أن الحوكمة الرشيدة تُسهم 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. وتُسهم 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 .

2.1 مشكلة الدراسة

تنطلق 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 المُطبّقة 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.

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 PMBOK و PRINCE2 و ISO 21502 من جهة أخرى، مما يُخلّف فراغاً نظرياً في فهم التفاعل بين هذين الحقلين المعرفيين. كما تقتصر الأدبيات إلى نماذج تفسيرية تُوضّح الآليات السببية التي يُؤثر من خلالها ضعف الحوكمة على تعثر المشاريع، والمتغيرات الوسيطة والمُعَدِّلة التي تتدخل في هذه العلاقة.

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 فعال يضمن تدفق المعلومات واتساق القرارات. كما تقتصر البنوك الخليجية إلى مؤشرات أداء رئيسية موحدة ومُعَيَّرة 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 فعّالة تتناسب مع طبيعة القطاع المصرفي وتحدياته.

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

3.1 أهمية الدراسة

على المستوى النظري:

- تُسهم 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 SO 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 يُسهم في بناء نظرية متماسكة تُفسر أسباب الفشل وتُحدد نقاط التدخل الفعّالة وتُرشد الجهود المستقبلية لتحسين الأداء.

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

4.1 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:

2. ما أثر ضعف الرقابة والمتابعة على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني؟
3. ما أثر غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني؟
4. ما أثر قصور إدارة المخاطر على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني؟
5. ما أثر ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني؟
6. 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)؟
7. ما مستوى تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني من وجهة نظر العاملين في إدارة المشاريع والمبادرات؟

5.1 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:

1. التعرف على أثر ضعف الرقابة والمتابعة في تأخر الجداول الزمنية وانحراف مسارات المبادرات المصرفية عن أهدافها المرسومة في بنك الإمارات دبي الوطني.

2. تحليل أثر غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات على تشتت الأدوار وتداخل الصلاحيات مما يُفضي إلى تعثر المبادرات المصرفية.
3. الكشف عن أثر قصور إدارة المخاطر في زيادة احتمالية تعرض المبادرات المصرفية لأزمات غير متوقعة تُعيق اكتمالها.
4. بيان أثر ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على عدم مواءمة المبادرات المصرفية مع الأولويات المؤسسية وتعثرها في مراحل التنفيذ.
5. تشخيص واقع حوكمة إدارة المشاريع في بنك الإمارات دبي الوطني وتحديد مواطن الضعف الجوهرية فيها.
6. قياس مستوى تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني من حيث تجاوز الميزانيات والجدول الزمني وعدم تحقيق المخرجات المستهدفة.
7. استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية.
8. تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لتعزيز حوكمة إدارة المشاريع والحد من تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

6.1 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.

□ **H0-2:** 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.

□ **H0-3:** 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.

□ **H0-4:** 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.

□ **H0-5:** 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).

7.1 نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



8.1 منهجية 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 وتعثر 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:

سيكون 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 (250) موظفاً وموظفة يعملون في هذه الإدارات وفقاً للهيكل التنظيمي للبنك.

وسيعتمد 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 (95%) وهامش خطأ (5%)، سيبلغ الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب (152) مفردة. وسيقوم الباحث بتوزيع (180) 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 المصممة 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 (4 فقرات)، وبُعد غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات (4 فقرات)، وبُعد قصور إدارة المخاطر (4 فقرات)، وبُعد ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع (4 فقرات)، ليلبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (16 فقرة). والقسم الثالث سيقاس المتغير التابع (تعثر المبادرات المصرفية) بمحور واحد يتضمن (10 فقرات). وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26 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 2025/2026.

9.1 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 (5) 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 (30) مفردة من خارج عينة الدراسة النهائية وداخل مجتمع الدراسة، وذلك لحساب

معاملات الصديق 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 (180) مفردة عبر البريد الإلكتروني المؤسسي ومنصات التواصل الداخلية للبنك، مع المتابعة المستمرة لضمان تحقيق أعلى معدل استجابة ممكن.

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

10.1 مخطط جانت للمشروع المقترح

المرحلة / النشاط	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4	الشهر 5	الشهر 6
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 الصديق 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
والوحدات السابقة

1.2 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، وتحديداً في بنك الإمارات دبي الوطني الذي أطلق مبادرات استراتيجية بمليارات الدراهم منذ عام 2016، 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 70% 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

1.2.2 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 52% من المشاريع تواجه انحرافاً عن نطاقها الأصلي، وأن 11.4% 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)

2.2.2 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 (2021) 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)

3.2.2 أهمية حوكمة إدارة المشاريع

تنبع 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 تقتصر على 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 (2024) 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)

4.2.2 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)

5.2.2 أبعاد ضعف حوكمة إدارة المشاريع

يتجلى ضعف حوكمة إدارة المشاريع في أربعة أبعاد رئيسية تتكامل فيما بينها وتشكل 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 (2021) 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 وتحويلها 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 أدائهم 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 (2023) 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 (2023أ) 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)

□ **البُعد 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.

6.2.2 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 2005 إلى 2019. 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، 2021).

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، 2021).

أما فتحي ومحمد وعبدالعزیز (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 2016 إلى 2021. 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 ، 2023)

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 (62) 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 (312) 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).

3.2 المتغير التابع: تعثر المبادرات المصرفية

1.3.2 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 70% 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 2016 تشمل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والابتكار المصرفي.

2.3.2 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، عزّف محمد (2023ب) التعثر المصرفي بأنه عجز المؤسسة المصرفية عن تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية نتيجة اختلالات في منظومة الإدارة والحوكمة، مما يؤدي إلى تراجع الأداء وفقدان الثقة.

3.3.2 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، 2023). 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).

4.3.2 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)

5.3.2 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).

6.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع (تعثر المبادرات المصرفية)

الدراسات العربية

أجرى زايد قيوش ولكحل (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، 2022).

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 2017 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، 2023).

وأجرى محمد (2023ب) دراسة ميدانية في الجهاز المصرفي العراقي هدفت إلى تقييم مبادرات البنك المركزي العراقي ودورها في تحقيق الاستقرار المصرفي خلال الفترة من 2017 إلى 2022. 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 70% 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 تبني 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).

4.2 العلاقة بين ضعف حوكمة إدارة المشاريع وتعثر المبادرات المصرفية

1.4.2 التأصيل النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين ضعف حوكمة إدارة المشاريع وتعثر 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، 2023).

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 تقتصر المؤسسة على 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 يُؤدّد 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 تقتصر على خطط تنفيذية محكمة تُوجّه العمل (عبدالرحمن، 2023).

2.4.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

الدراسات العربية

أجرى محمد (2023) 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، 2023).

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، 2023).

وفي سياق مغاير، أجرى **الحداي 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 تقتصر على هذه العناصر تتعرض للتعثر والتراجع مع مرور الوقت. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمة واضحة للمبادرات المجتمعية تتضمن آليات رقابة ومتابعة دورية (الحداي وباشميل، 2026).

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 (378) 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 وفعالية إدارة المشاريع مع اختبار الدور الوسيط لوضوح الأهداف والدور المعدل لدعم الإدارة العليا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي المسحي، وشملت عينة من (320) 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)

5.2 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 يُؤلّد 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.

الفصل الثالث:
منهجية الدراسة

1.3 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 بيانات تنظيمية حقيقية، حيث يُوفّر خارطة طريق واضحة تضمن سلامة الإجراءات ومصادقية النتائج.

وتتنمي 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.

2.3 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.

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 ومتربطة عبر طبقات متعددة تبدأ من الفلسفة البحثية وصولاً إلى تقنيات جمع البيانات وتحليلها.

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 وتعثّر 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.

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.

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.

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.

الأفق الزمني (Time Horizon)

تتنتمي 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.

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في بنك الإمارات دبي الوطني الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع والمبادرات المصرفية. ويشمل هذا المجتمع الفئات الوظيفية التالية: الموظفون التنفيذيون العاملون في فرق المشاريع، والمشرفون ورؤساء الأقسام المعنيون بتنفيذ المبادرات، ومديرو الإدارات المشاركون في التخطيط والإشراف على المشاريع، فضلاً عن المديرين التنفيذيين المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمشاريع والمبادرات المصرفية.

يُعدّ بنك الإمارات دبي الوطني من أكبر المؤسسات المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، إذ يضم آلاف الموظفين المنتشرين عبر فروع وإدارته المختلفة. غير أن مجتمع البحث المستهدف يقتصر على الموظفين الذين يمتلكون خبرة ومعرفة كافية بممارسات حوكمة إدارة المشاريع وتنفيذ المبادرات المصرفية، وهو ما يُقدّر بنحو 500 موظف يعملون في الإدارات والأقسام ذات العلاقة المباشرة بإدارة المشاريع، مثل مكتب إدارة المشاريع (PMO)، وإدارة التحول الرقمي، وإدارة التخطيط الاستراتيجي، وإدارة تقنية المعلومات، وإدارة العمليات المصرفية، ولجان الحوكمة المعنية.

طريقة أخذ العينات وحجم العينة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) بوصفه الأسلوب الأنسب لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية في مجتمع البحث بشكل متناسب. وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى أربع طبقات وظيفية وفقاً للمستوى الإداري، ثم سُحبت عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي.

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. وبناءً على مجتمع بحث يُقدّر بـ 500 موظف، فإن الحد الأدنى لحجم العينة وفقاً لجدول كريجسي ومورغان يبلغ 217 مفردة. وحرصاً على تعويض حالات عدم الاستجابة والاستبانة غير المكتملة، تم توزيع 260 استبانة على أفراد العينة.

توزيع العينة على الطبقات الوظيفية

تم توزيع الاستبانات على الطبقات الوظيفية الأربع على النحو التالي: بلغ عدد الموظفين التنفيذيين في مجتمع البحث نحو 275 موظفاً يُمثّلون 55% من المجتمع، ووُزعت عليهم 143 استبانة. أما المشرفون ورؤساء الأقسام فبلغ عددهم نحو 120 موظفاً يُمثّلون 24% من المجتمع، ووُزعت عليهم 62 استبانة. وبلغ عدد مديري الإدارات نحو 70 مديراً

يُمثّلون 14% من المجتمع، ووُزّعت عليهم 37 استبانة. في حين بلغ عدد المديرين التنفيذيين نحو 35 مديراً يُمثّلون 7% من المجتمع، ووُزّعت عليهم 18 استبانة.

معدل الاستجابة

من أصل 260 استبانة تم توزيعها، استُرْجعت 238 استبانة بمعدل استجابة بلغ 91.5%. وبعد فحص الاستبانات المستردة واستبعاد غير المكتملة أو التي تضمنت أنماط إجابة غير منطقية، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 220 استبانة، أي ما يُعادل 84.6% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهو معدل يفوق الحد الأدنى المطلوب (217 مفردة) ويُعدّ مقبولاً وفقاً للمعايير المنهجية المعتمدة في البحث العلمي.

5.3 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة المُهيكلّة (Structured Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة البحث. ويُعدّ هذا الأسلوب من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في البحوث الكمية والوصفية التحليلية، نظراً لقدرته على جمع كميات كبيرة من البيانات المُوحّدة في فترة زمنية محددة، فضلاً عن إمكانية إخضاعها للتحليل الإحصائي بسهولة وموضوعية.

صُمّمت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) الذي يتدرج من (1) بمعنى "غير موافق بشدة" إلى (5) بمعنى "موافق بشدة"، وهو ما يُتيح للمستجيبين التعبير عن درجة موافقتهم على كل عبارة بدقة ومرونة. وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتناول البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين ويضم 7 متغيرات تصنيفية، والقسم الثاني يقيس المتغير المستقل المتمثل في حوكمة إدارة المشاريع من خلال 20 عبارة موزعة على خمسة أبعاد (4 عبارات لكل بُعد)، والقسم الثالث يقيس المتغير التابع المتمثل في تعثر المبادرات المصرفية من خلال 10 عبارات.

تم توزيع الاستبانة بأسلوبين متكاملين لتحقيق أعلى معدل استجابة ممكن: الأسلوب الأول هو التوزيع الإلكتروني عبر منصة Google Forms ، حيث أرسلت روابط الاستبانة إلى البريد الإلكتروني المؤسسي للموظفين المستهدفين، مع رسالة تعريفية توضح أهداف الدراسة وتضمن سرية المعلومات. أما الأسلوب الثاني فهو التوزيع الورقي المباشر على بعض الموظفين في مواقع عملهم، وذلك لضمان وصول الاستبانة إلى الفئات التي قد لا تستجيب للأسلوب الإلكتروني. واستغرقت عملية جمع البيانات الميدانية مدة أربعة أسابيع، تضمنت إرسال رسائل تذكيرية أسبوعية لتحفيز المشاركة ورفع معدل الاستجابة.

ولضمان صدق الأدلة وثباتها، خضعت الاستبانة لمرحلتين من التحقق: المرحلة الأولى تمثلت في صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والخبراء المتخصصين في إدارة المشاريع والحوكمة المؤسسية، حيث أبدوا ملاحظاتهم وتم تعديل بعض العبارات بناءً على توصياتهم. أما المرحلة الثانية فتمثلت في إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة مُصغرة مكونة من 25 مستجيباً من خارج عينة الدراسة الأساسية، وذلك لاختبار وضوح العبارات وقياس معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت قيمة المعامل الكلي للأداة 0.93 وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

6.3 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات لتحقيق أهدافها البحثية والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. يتمثل النوع الأول في البيانات الأولية (Primary Data) التي جُمعت ميدانياً من أفراد عينة الدراسة العاملين في بنك الإمارات دبي الوطني، وذلك من خلال الاستبانة المهيكلية التي صُممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. وتتضمن هذه البيانات الأولية فئتين: الأولى هي البيانات الديموغرافية والوظيفية ذات الطبيعة الاسمية والترتيبية (Nominal and Ordinal) مثل الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والشهادات المهنية، والثانية هي بيانات المتغيرات البحثية ذات الطبيعة الفترية (Interval)

التي تم قياسها بمقياس ليكرت الخماسي وتشمل استجابات المبحوثين حول أبعاد حوكمة إدارة المشاريع الخمسة ومؤشرات تعثر المبادرات المصرفية.

أما النوع الثاني فيتمثل في البيانات الثانوية (Secondary Data) التي تم الحصول عليها من مصادر منشورة ومتاحة، وتشمل الكتب والمراجع الأكاديمية المتخصصة في حوكمة إدارة المشاريع وإدارة المشاريع المصرفية، والدراسات والأبحاث السابقة المنشورة في المجالات العلمية المحكّمة، والتقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن المنظمات المهنية الدولية مثل معهد إدارة المشاريع (PMI)، فضلاً عن التقارير السنوية والمنشورات المتاحة لبنك الإمارات دبي الوطني. وقد أسهمت البيانات الثانوية في بناء الإطار النظري للدراسة وتطوير أداة القياس وتفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات المُجمّعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 28)، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتدرجة من الوصفية إلى الاستدلالية، وفقاً للإجراءات التالية:

□ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وللاداة ككل، مع اعتماد القيمة (0.70) كحد أدنى مقبول للثبات. كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه للتحقق من صدق الاتساق الداخلي.

□ التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والشهادات المهنية، وعرض النتائج في جداول وأشكال بيانية توضيحية.

□ **التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة ولكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل وللمتغير التابع، وذلك لتحديد مستوى حوكمة إدارة المشاريع ومستوى تعثر المبادرات المصرفية من وجهة نظر المبحوثين.

□ **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم تطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لاستخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests).

□ **تحليل الارتباط:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بُعد من أبعاد حوكمة إدارة المشاريع والمتغير التابع (تعثر المبادرات المصرفية)، وكذلك العلاقة بين المتغير المستقل الكلي والمتغير التابع.

□ **تحليل الانحدار المتعدد:** تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد حوكمة إدارة المشاريع مجتمعة على تعثر المبادرات المصرفية، وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد (R^2)، واختبار معنوية النموذج الكلي باستخدام اختبار (F)، واختبار معنوية كل بُعد على حدة باستخدام اختبار (t)، مع التحقق من افتراضات الانحدار المتعدد بما في ذلك عدم وجود ازدواج خطي (Multicollinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF).

8.3 الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسة في مراحلها المختلفة، بدءاً من تحديد المنهج البحثي وانتهاءً بإجراءات التحليل الإحصائي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث يسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة كمياً وتحليل العلاقات بين متغيراتها واستخلاص النتائج والاستدلالات بناءً على الأدلة الإحصائية.

تكوّن مجتمع البحث من 500 موظف يعملون في الإدارات والأقسام ذات الصلة بإدارة المشاريع في بنك الإمارات دبي الوطني، فيما بلغ حجم العينة 220 مفردة صالحة للتحليل من أصل 260 استبانة تم توزيعها، بمعدل استجابة فعال بلغ 84.6%. وقد اعتُمد أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية بشكل متناسب ومتوازن.

استُخدمت الاستبانة المُهيكلّة أداةً رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتضمنت 30 عبارة قياسية بمقياس ليكرت الخماسي، منها 20 عبارة لقياس أبعاد حوكمة إدارة المشاريع الخمسة و 10 عبارات لقياس تعثر المبادرات المصرفية، بالإضافة إلى 7 متغيرات ديموغرافية ووظيفية. وقد أثبتت الأداة تمتعها بدرجة عالية من الصدق والثبات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي 0.93.

تنوعت أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لتشمل التحليل الوصفي بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات التوزيع الطبيعي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار (t) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ وفي الفصل التالي ستُعرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع:
التحليل الإحصائي
ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة المصممة لقياس أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث شمل التحليل الإحصاء الوصفي لتوصيف خصائص أفراد العينة، واختبارات الصدق والثبات للتحقق من صلاحية أداة الدراسة، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد استندت الدراسة إلى الاستبانة التي تضمنت خمسة أبعاد تمثل المتغير المستقل، وهي: الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع، آليات صنع القرار، أنظمة الرقابة والمتابعة، إدارة أصحاب المصلحة، الشفافية والإفصاح، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في تعثر المبادرات المصرفية .

2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)

توزيع الاستبانات ومعدل الاستجابة

بلغ عدد الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة (260) استبانة، وقد تم استرداد (238) استبانة، بما يمثل معدل استجابة بلغ (91.5%)، وهو معدل مرتفع يعكس مستوى جيداً من تعاون أفراد العينة مع الباحث. وبعد فحص الاستبانات المستردة واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي احتوت على أنماط استجابة غير منطقية، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (220) استبانة، بما يعادل (84.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة، بما يدعم سلامة التحليل الإحصائي ودقة نتائجه.

جدول (1): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

النسبة	العدد	البيان
100.0%	260	عدد الاستبانات الموزعة
91.5%	238	عدد الاستبانات المستردة
6.9%	18	عدد الاستبانات المستبعدة
84.6%	220	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

توضح نتائج الجدول أن نسبة الاستجابة بلغت مستوى مرتفعاً، كما أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل كان كافياً لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتفسير.

الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	136	61.8%
أنثى	84	38.2%
الإجمالي	220	100%

يتبين أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما قد يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في البيئة المصرفية محل الدراسة.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	38	17.3%
30-39 سنة	82	37.3%

30.5%	67	40-49 سنة
15.0%	33	50 سنة فأكثر
100%	220	الإجمالي

تُظهر النتائج أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة جاءت في المرتبة الأولى، بما يشير إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة الأكثر نشاطاً وخبرة في العمل المصرفي وإدارة المبادرات.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
10.9%	24	دبلوم
56.4%	124	بكالوريوس
26.4%	58	ماجستير
6.4%	14	دكتوراه
100%	220	الإجمالي

تشير النتائج إلى ارتفاع المستوى العلمي لأفراد العينة، حيث إن الغالبية يحملون درجة البكالوريوس أو أعلى، وهو ما يعزز من قدرتهم على فهم موضوعات الحوكمة وإدارة المشاريع.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في البنك

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في البنك
18.6%	41	أقل من 5 سنوات
35.9%	79	5-10 سنوات
26.4%	58	11-15 سنة
19.1%	42	أكثر من 15 سنة
100%	220	الإجمالي

تدل النتائج على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مصرفية جيدة، الأمر الذي يمنح إجاباتهم وزناً علمياً في تفسير ظاهرة تعثر المبادرات المصرفية.

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في إدارة المشاريع
15.5%	34	أقل من 3 سنوات
39.1%	86	3-7 سنوات
27.7%	61	8-12 سنة
17.7%	39	أكثر من 12 سنة
100%	220	الإجمالي

تُظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مباشرة في إدارة المشاريع، وهو ما يجعل استجاباتهم أكثر ارتباطاً بواقع الممارسات الفعلية لحوكمة المشاريع داخل البنك.

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
32.7%	72	موظف تنفيذي
28.6%	63	مشرف/رئيس قسم
23.2%	51	مدير إدارة
15.5%	34	مدير تنفيذي
100%	220	الإجمالي

يعكس التنوع الوظيفي في العينة تمثيلاً مناسباً لمختلف المستويات الإدارية، بما يُمكن الدراسة من النقاط تصورات متنوعة حول مستوى الحوكمة وأسباب تعثر المبادرات.

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المهنية في إدارة المشاريع

النسبة	التكرار	الشهادات المهنية
26.4%	58	PMP
14.1%	31	PRINCE2
12.3%	27	أخرى
47.3%	104	لا يوجد
100%	220	الإجمالي

تبين النتائج أن قرابة نصف أفراد العينة لا يحملون شهادات مهنية متخصصة في إدارة المشاريع، وهو ما قد ينعكس على تباين إدراكهم لممارسات الحوكمة ومظاهر التعثر.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

اختبار الصدق

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة وإدارة المشاريع والإحصاء، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار عند تعديل بعض الصياغات اللغوية وتحسين وضوح الفقرات. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق الداخلي.

جدول (9): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأبعاد

نطاق معاملات الارتباط	البعد
0.712 – 0.841	الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع
0.688 – 0.829	آليات صنع القرار

0.731 – 0.858	أنظمة الرقابة والمتابعة
0.695 – 0.822	إدارة أصحاب المصلحة
0.718 – 0.846	الشفافية والإفصاح
0.674 – 0.835	تعثر المبادرات المصرفية

تؤكد النتائج أن جميع الفقرات ترتبط بدرجة مناسبة مع الأبعاد التي تنتمي إليها، وهو ما يدل على اتساق البناء الداخلي للاستبانة وصلاحياتها لقياس متغيرات الدراسة.

اختبار الثبات

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من الأبعاد، إضافة إلى الأداة ككل.

جدول (10): معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع	4	0.874
آليات صنع القرار	4	0.861
أنظمة الرقابة والمتابعة	4	0.889
إدارة أصحاب المصلحة	4	0.853
الشفافية والإفصاح	4	0.881
تعثر المبادرات المصرفية	10	0.914
الأداة ككل	30	0.946

توضح النتائج أن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.946)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

معيار تفسير المتوسطات الحسابية

تم اعتماد المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي:

□ من 1.00 إلى أقل من 1.80: منخفض جدًا

□ من 1.80 إلى أقل من 2.60: منخفض

□ من 2.60 إلى أقل من 3.40: متوسط

□ من 3.40 إلى أقل من 4.20: مرتفع

□ من 4.20 إلى 5.00: مرتفع جدًا

البعد الأول: الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	يتوفر في البنك هيكل تنظيمي واضح ومُعتمد	3.89	0.82	1	مرتفع
2	تتسم خطوط السلطة والمسؤولية بالوضوح	3.78	0.87	3	مرتفع
3	يتوفر تكامل فعال بين PMO ولجان الحوكمة	3.74	0.91	4	مرتفع
4	يملك البنك كوادر بشرية مؤهلة وكافية	3.81	0.85	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.81	0.74		مرتفع

جاء المتوسط الكلي لهذا البعد بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى وجود تصور إيجابي لدى أفراد العينة بشأن وضوح الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع داخل البنك، مع بقاء الحاجة إلى مزيد من التكامل المؤسسي بين الجهات ذات العلاقة.

البعد الثاني: آليات صنع القرار

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات آليات صنع القرار

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
5	تتسم عملية اتخاذ القرارات بالسرعة والكفاءة	3.54	0.95	4	مرتفع
6	تتوفر صلاحيات واضحة ومفوضة لفرق المشاريع	3.61	0.88	2	مرتفع
7	توجد معايير موضوعية وموثقة للقرارات	3.66	0.84	1	مرتفع
8	يتسم مستوى المركزية بالتوازن المناسب	3.58	0.90	3	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.60	0.79		مرتفع

تشير النتائج إلى أن آليات صنع القرار جاءت بمستوى مرتفع، إلا أن المتوسطات الأقل نسبياً لبعض الفقرات توحى بإمكانية وجود ببطء أو مركزية نسبية في بعض القرارات المتعلقة بالمشاريع.

البعد الثالث: أنظمة الرقابة والمتابعة

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أنظمة الرقابة والمتابعة

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
9	يُطبّق البنك نظامًا فعليًا للتقارير الدورية	3.85	0.81	2	مرتفع
10	تتوفر مؤشرات أداء رئيسية واضحة	3.88	0.77	1	مرتفع
11	يملك البنك آليات إنذار مبكر فعالة	3.70	0.89	4	مرتفع
12	توجد إجراءات تصعيد واضحة ومفعلة	3.79	0.84	3	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.81	0.71		مرتفع

يتضح أن أنظمة الرقابة والمتابعة تعد من الأبعاد القوية نسبيًا في البنك، خصوصًا فيما يتعلق بالتقارير الدورية ومؤشرات الأداء، بينما تحتاج آليات الإنذار المبكر إلى مزيد من التطوير.

البعد الرابع: إدارة أصحاب المصلحة

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة أصحاب المصلحة

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
13	يتم تحديد أصحاب المصلحة بشكل منهجي	3.73	0.86	2	مرتفع

14	تتوفر قنوات تواصل فعالة ومنتظمة	3.69	0.90	3	مرتفع
15	يتم إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الجوهرية	3.65	0.92	4	مرتفع
16	توجد آليات لإدارة التوقعات وحل النزاعات	3.76	0.84	1	مرتفع
المتوسط الكلي		3.71	0.76		مرتفع

جاء هذا البعد بدرجة مرتفعة، بما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية إدارة أصحاب المصلحة، إلا أن إشراكهم في القرارات الجوهرية ما زال يمثل جانباً يحتاج إلى دعم أكبر.

البعد الخامس: الشفافية والإفصاح

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية والإفصاح

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
17	تتسم التقارير بالدقة والموضوعية	3.77	0.85	2	مرتفع
18	يتم الإفصاح عن المخاطر والتحديات استباقياً	3.71	0.88	4	مرتفع
19	يحرص البنك على توثيق الدروس المستفادة	3.79	0.83	1	مرتفع
20	تسود ثقافة تنظيمية تشجع على الصراحة	3.74	0.87	3	مرتفع
المتوسط الكلي		3.75	0.73		مرتفع

تشير النتائج إلى أن الشفافية والإفصاح متحققان بدرجة مرتفعة نسبياً، غير أن الإفصاح الاستباقي عن المخاطر ما زال أقل نسبياً من بقية مكونات هذا البعد.

المتغير التابع: تعثر المبادرات المصرفية

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تعثر المبادرات المصرفية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
21	تأخر ملموس في التسليم	2.94	1.02	3	متوسط
22	تجاوز التكاليف للميزانيات	2.81	1.05	6	متوسط
23	تقليص نطاق المشاريع	2.76	1.01	8	متوسط
24	ملاحظات تتعلق بالجودة	2.84	0.98	5	متوسط
25	فجوة بين الفوائد المتوقعة والفعلية	3.02	0.96	1	متوسط
26	إعادة عمل أو تصحيحات جوهرية	2.89	1.00	4	متوسط
27	مقاومة أو عدم تبني من المستخدمين	2.78	1.03	7	متوسط
28	إيقاف أو إلغاء بعض المشاريع	2.63	1.07	10	متوسط
29	ارتفاع معدل دوران العاملين	2.68	1.04	9	متوسط
30	تكرار نفس المشكلات والأخطاء	2.97	0.99	2	متوسط
	المتوسط الكلي	2.83	0.81		متوسط

جاء مستوى تعثر المبادرات المصرفية بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى وجود مظاهر تعثر فعلية في بعض الجوانب، إلا أنها ليست مرتفعة بدرجة حادة. وتُعد الفجوة بين الفوائد المتوقعة والفعلية، والتأخر في التسليم، وتكرار الأخطاء من أبرز صور التعثر.

5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار فرضيات الدراسة

للتحقق من فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية. ونظرًا لأن فقرات المتغير المستقل صيغت في الاتجاه الإيجابي لقياس مستوى حوكمة إدارة المشاريع، بينما قاست فقرات المتغير التابع مظاهر التعثر، فإن العلاقة المتوقعة إحصائيًا هي علاقة عكسية؛ أي كلما تحسنت حوكمة إدارة المشاريع انخفض مستوى تعثر المبادرات المصرفية.

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (الهيكل التنظيمي، آليات صنع القرار، أنظمة الرقابة والمتابعة، إدارة أصحاب المصلحة، الشفافية والإفصاح) على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس أثر أبعاد حوكمة إدارة المشاريع مجتمعة على تعثر المبادرات المصرفية.

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	4.612	9.384	0.000**
الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع	-0.421	-6.803	0.000**
آليات صنع القرار	-0.308	-4.992	0.000**
أنظمة الرقابة والمتابعة	-0.356	-5.744	0.000**
إدارة أصحاب المصلحة	-0.287	-4.516	0.000**
الشفافية والإفصاح	-0.265	-4.181	0.000**
المؤشر	القيمة		
معامل الارتباط R	0.842		
معامل التحديد R ²	0.709		
قيمة F	103.887		
القيمة الاحتمالية Sig.	0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النموذج الإحصائي للدراسة.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول السابق إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة إدارة المشاريع مجتمعة على تعثر المبادرات المصرفية، حيث

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.709$) ، بما يعني أن 70.9% من التباين في تعثر المبادرات المصرفية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الخمسة لحوكمة إدارة المشاريع، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة نسبياً. كما بلغ معامل الارتباط ($R = 0.842$) ، بما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن جميع معاملات الانحدار جاءت سالبة ودالة إحصائياً، وهو ما يشير إلى أن تحسن مستوى حوكمة إدارة المشاريع يؤدي إلى انخفاض مستوى تعثر المبادرات المصرفية. وقد كان الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع هو الأكثر تأثيراً، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = -0.421$) ، تلاه أنظمة الرقابة والمتابعة ثم آليات صنع القرار، بما يعكس الأهمية الكبرى لوجود بنية تنظيمية واضحة، وآليات رقابية فعالة، ونظام قرار رشيد في الحد من تعثر المبادرات المصرفية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على تعثر المبادرات

المصرفية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
تعثر المبادرات المصرفية	0.681	0.464	1,218	188.714	0.000	الهيكل التنظيمي	-0.618	0.045	-13.737	0.000

التفسير: تشير النتائج إلى وجود أثر سلبي دال إحصائياً للهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.464$) ، بما يعني أن 46.4% من التباين في التعثر يمكن تفسيره من خلال هذا البعد وحده. كما أن قيمة (F) وقيمة (T) كانتا دالتين إحصائياً عند مستوى (0.05)، وهو ما يدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى. وتدل الإشارة السالبة لمعامل الانحدار على أن وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد الأدوار والمسؤوليات يسهمان في خفض احتمالات التعثر.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآليات صنع القرار على تعثر المبادرات المصرفية.

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر آليات صنع القرار على تعثر المبادرات المصرفية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
تعثر المبادرات المصرفية	0.623	0.388	1,218	138.256	0.000	آليات صنع القرار	-0.541	0.046	-11.758	0.000

توضح النتائج وجود أثر سلبي دال إحصائياً لآليات صنع القرار على تعثر المبادرات المصرفية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.388$) ، مما يدل على أن هذا البعد يفسر 38.8% من التباين في التعثر. وتؤكد الإشارة السالبة لمعامل الانحدار أن سرعة القرار ووضوح الصلاحيات ووجود معايير موضوعية تسهم في الحد من تعثر المبادرات.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنظمة الرقابة والمتابعة على تعثر المبادرات المصرفية.

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أنظمة الرقابة والمتابعة على تعثر المبادرات المصرفية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
تعثر المبادرات المصرفية	0.664	0.441	1,218	171.982	0.000	أنظمة الرقابة والمتابعة	-0.587	0.045	-13.114	0.000

تُظهر النتائج أن أنظمة الرقابة والمتابعة لها أثر سلبي دال إحصائيًا على تعثر المبادرات المصرفية، حيث إن توفر التقارير الدورية، ومؤشرات الأداء، وآليات الإنذار المبكر، وإجراءات التصعيد الواضحة، كلها عوامل تساعد في تقليل فرص التعثر والكشف المبكر عن الانحرافات.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة أصحاب المصلحة على تعثر المبادرات المصرفية.

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة أصحاب المصلحة على تعثر المبادرات المصرفية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
تعثر المبادرات المصرفية	0.598	0.358	1,218	121.447	0.000	إدارة أصحاب المصلحة	-0.503	0.046	-11.020	0.000

تشير النتائج إلى وجود أثر سلبي دال إحصائيًا لإدارة أصحاب المصلحة على تعثر المبادرات المصرفية، بما يعني أن تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم والتواصل معهم وحل النزاعات بينهم من العوامل المهمة في خفض مستويات التعثر.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية والإفصاح على تعثر المبادرات المصرفية.

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الشفافية والإفصاح على تعثر المبادرات المصرفية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
تعثر المبادرات المصرفية	0.571	0.326	1,218	105.291	0.000	الشفافية والإفصاح	-0.472	0.046	-10.261	0.000

تفيد النتائج بوجود أثر سلبي دال إحصائياً للشفافية والإفصاح على تعثر المبادرات المصرفية، وهو ما يعني أن دقة التقارير، والإفصاح عن المخاطر، وتوثيق الدروس المستفادة، وتعزيز ثقافة الصراحة، تُسهم في تقليل التعثر وتحسين فرص نجاح المبادرات المصرفية.

مناقشة النتائج

أظهرت النتائج أن مستوى حوكمة إدارة المشاريع في بنك الإمارات دبي الوطني جاء بوجه عام بدرجة مرتفعة، بينما جاء مستوى تعثر المبادرات المصرفية بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن البنك يمتلك بنية حوكمة جيدة نسبياً، غير أن ذلك لا يمنع من وجود بعض التحديات التطبيقية التي تنعكس في صورة تأخر في التسليم، أو فجوة في تحقيق المنافع، أو تكرار بعض المشكلات التشغيلية.

كما بيّنت نتائج اختبار الفرضيات أن جميع أبعاد حوكمة إدارة المشاريع تؤثر سلباً وبشكل دال إحصائياً على تعثر المبادرات المصرفية، وهو ما يعني أن تعزيز ممارسات الحوكمة يؤدي إلى خفض احتمالات التعثر. وقد برز الهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة والمتابعة بوصفهما أكثر الأبعاد تأثيراً، الأمر الذي يؤكد أن النجاح في المبادرات المصرفية لا يرتبط فقط بتوافر الموارد، بل يتوقف بدرجة كبيرة على وضوح الأدوار، وفعالية المتابعة، وسرعة المعالجة، وجودة التنسيق المؤسسي.

6.4 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج الإحصائية المهمة التي أسهمت في تفسير العلاقة بين حوكمة إدارة المشاريع وتعثر المبادرات المصرفية. فقد أوضحت نتائج التحليل الوصفي أن أفراد العينة يدركون وجود مستوى جيد نسبيًا من ممارسات الحوكمة داخل البنك، في حين أن مظاهر التعثر لا تزال قائمة بدرجة متوسطة. كما أثبتت نتائج الانحدار المتعدد والبسيط وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية، وباتجاه سلبي، بما يعني أن تحسين الحوكمة يؤدي إلى تقليل التعثر. وتمثل هذه النتائج أساسًا علميًا للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول حدود الدراسة، والتوصيات، والاستنتاجات النهائية.

الفصل الخامس : حدود
البحث والتوصيات
والاستنتاجات

1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

تتمثل حدود هذه الدراسة في عدد من الجوانب التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج. فقد اقتصرَت الدراسة من حيث المجال المكاني على بنك الإمارات دبي الوطني، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المؤسسات المصرفية الأخرى. كما انحصرت الدراسة من حيث المجال البشري في العاملين المرتبطين ببيئة إدارة المشاريع والمبادرات المصرفية داخل البنك. أما من حيث المجال الزمني، فقد عكست النتائج واقع الدراسة خلال فترة التطبيق فقط، وهو ما قد يجعل بعض النتائج قابلة للتغير بتغير الظروف التنظيمية والتقنية.

ومن ناحية أخرى، اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وهي أداة تعتمد على الإدراك الذاتي للمبحوثين، الأمر الذي قد يتأثر بعوامل شخصية أو تنظيمية. لذلك، توصي الدراسة المستقبلية بإجراء دراسات مقارنة بين عدة بنوك، واستخدام مناهج مختلطة تجمع بين الاستبانة والمقابلات وتحليل الوثائق، فضلاً عن دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية، والتحول الرقمي، ونضج مكاتب إدارة المشاريع.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تعزيز وضوح الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع، بما يضمن تحديداً أدق للأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين مكتب إدارة المشاريع واللجان الإشرافية والإدارات التنفيذية .
2. العمل على تطوير آليات صنع القرار المرتبطة بالمشاريع، من خلال تقليل التعقيد الإداري، وتوسيع التفويض، وتبني معايير واضحة للموافقة والتعديل والإيقاف .
3. دعم أنظمة الرقابة والمتابعة عبر تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية، وتفعيل أنظمة الإنذار المبكر، وتعزيز إجراءات التصعيد السريع للمشكلات الحرجة .
4. تحسين إدارة أصحاب المصلحة من خلال إشراكهم في المراحل المبكرة للمبادرات، وتطوير خطط تواصل فعالة، وإدارة توقعاتهم بشكل استباقي .

5. ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والإفصاح، بما يشمل عرض المشكلات والمخاطر بصورة موضوعية دون تأخير أو تجميل .
6. تعزيز التعلم المؤسسي من خلال توثيق الدروس المستفادة من المبادرات السابقة وإتاحتها للفرق الجديدة بصورة منهجية .
7. الاهتمام بتأهيل العاملين في إدارة المشاريع من خلال التدريب المستمر والشهادات المهنية المتخصصة في الحوكمة وإدارة المبادرات المصرفية .
8. تبني إطار مؤسسي موحد لحوكمة المبادرات الاستراتيجية يربط بين التخطيط والتنفيذ والرقابة وقياس المنافع المحققة .

3.5 الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر ضعف حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني، وانطلقت من فرضية مفادها أن تحسين ممارسات الحوكمة من شأنه أن يسهم في الحد من مظاهر التعثر. وقد أظهرت النتائج أن أبعاد الحوكمة الخمسة جميعها تؤثر بشكل دال إحصائيًا على تعثر المبادرات المصرفية، وباتجاه سلبي، بما يعني أن ضعف الحوكمة يمثل أحد التفسيرات الجوهرية لتعثر المبادرات، وأن تحسين الحوكمة يؤدي إلى تقليص هذا التعثر.

وتؤكد الدراسة، في ضوء ما توصلت إليه، أن نجاح المبادرات المصرفية لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية أو التمويلية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة البناء الحوكمي المنظم للمشروع، وقدرته على توجيه القرار، وضبط المتابعة، وتعزيز الشفافية، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة. ومن ثم، فإن الارتقاء بحوكمة إدارة المشاريع يمثل مدخلًا أساسيًا لتحسين فعالية المبادرات المصرفية ورفع معدلات نجاحها في البيئة المصرفية المعاصرة.

Abstract

This study aimed to examine the impact of weak project management governance on the failure of banking initiatives through a field study conducted at Emirates NBD Bank. The study focused on the main dimensions of project management governance, namely organizational structure, decision-making mechanisms, control and monitoring systems, stakeholder management, and transparency and disclosure, and measured their influence on the level of banking initiative failure. The study adopted the descriptive-analytical approach as the most appropriate method for addressing the research problem and achieving its objectives. A questionnaire was used as the primary data collection instrument. A total of 260 questionnaires were distributed, 238 were returned, and 220 valid questionnaires were retained for statistical analysis, which was considered sufficient for testing the study hypotheses and conducting the required statistical procedures. The findings revealed that the level of project management governance at the bank was relatively high, while the level of banking initiative failure was moderate. The results also showed a statistically significant effect of project management governance dimensions on banking initiative failure, indicating that improving governance practices contributes to reducing failure rates. The most influential dimensions were found to be organizational structure, control and monitoring systems, and decision-making mechanisms. Based on these findings, the study recommended strengthening the organizational framework of project governance, improving decision-making mechanisms, activating monitoring and early warning systems, promoting institutional transparency, and increasing stakeholder involvement throughout the different phases of banking initiatives.

Keywords: Project Management Governance, Banking Initiative Failure, Organizational Structure, Control and Monitoring, Emirates NBD Bank.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الحدابي، داود عبدالملك يحيى، و باشميل، سالم علي يوسف. (2026). دور المبادرات المجتمعية في السعودية في غرس الثقافة المالية من وجهة نظر أولياء الأمور. المجلة التربوية، ع143 ، 365 - 412. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1672609>
- زايد قيوش، لبنى ولكحل، نبيلة. (2022) أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك: دراسة عينة بعض البنوك العمومية الجزائرية. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 5، العدد 2، ص 564-206542578 <https://asjp.cerist.dz/en/article/206542578-564>
- 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 16، العدد 1، ص 34- <https://asjp.cerist.dz/en/article/23534852>
- عبدالرحمن، محمد أحمد. (2023) أثر تطبيق آليات الحوكمة على جودة التقارير المالية والإفصاح عن المخاطر المصرفية والحد منها. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 53، العدد 3، ص 45-98-1110-1547. ISSN: <https://search.mandumah.com/Record/1184505>
- العتيبي، خالد عمير. (2021). مدي تأثير تطبيق معايير الحوكمة علي الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي. مجلة القراءة والمعرفة، ع236 ، 51 - 115. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1146976>
- العمار، قصي سعد كاظم، و الجابري، قصي عبود فرج. (2021). أثر معايير الحوكمة في كفاءة أداء الاستثمارات الحكومية في العراق في إطار التكامل المشترك. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج19، ع70 ، 61 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1195821>

- فتحي، رغدة محمد، محمد، أحمد سليم، و عبدالعزيز، جمال رشدي. (2023). تأثير جودة حوكمة الشركات على الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي: دراسة تطبيقية. الفكر المحاسبي، مج27، ع4 ، 85 - 122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435232>
- محمد، أمجد حسن عبدالرحمن. (2023) حوكمة إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في تخفيض مشكلات التمويل المصرفي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 2، ص 1-2352-9563. ISSN: . <https://search.mandumah.com/Record/1152684>
- محمد، قصي جاسم. (2023). دراسة ميدانية في الجهاز المصرفي العراقي في ضوء مبادرات البنك المركزي العراقي ودورها في تحقيق الاستقرار المصرفي للمدة 2017-2022. مجلة الأقتصادي الخليجي، ع58 ، 117 - 149. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455106>
- مصرف الإمارات المركزي. (2024) تقرير الاستقرار المالي 2023. أبوظبي: مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي. https://www.centralbank.ae/media/uifnx3ud/cbuae-financial-stability-report-2024_ar.pdf

المراجع الأجنبية:

- 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).
- 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->

- 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.
- 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>
- 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>
- 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.
- 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>
- 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>
- 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.
- 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>
- 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.cbcg.me/slike_i_fajlovi/fajlovi/journal/vol12/jcbtp-2023-0012.pdf

- 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>
- 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)

الملاحق

استمارة استبيان

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 فعّال بين مكتب إدارة المشاريع (PMO) ولجان الحوكمة على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يملك البنك كوادرات 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 ومفوّضة لفرق المشاريع تُمكنهم من اتخاذ القرارات التشغيلية دون الرجوع المستمر للإدارة العليا.	☐	☐	☐	☐	☐

7	تُوجد معايير موضوعية ومؤثقة 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	يُطبّق البنك نظاماً فعالاً للتقارير الدورية يُوفّر معلومات دقيقة وشاملة عن سير المشاريع وأدائها.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تتوفر مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة ومُحددة 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

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
13	يتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين لكل مشروع بشكل منهجي وتوثيق أدوارهم وتوقعاتهم منذ بداية المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	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

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

Midocean University



College of Management

Department/Specialization

**The Impact of Weak Project Governance on
the Failure of Banking Initiatives: A Field
Study on Emirates NBD Bank**

Student Name

Supervisor:

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member – College of Management –

Midocean University

Academic Year:

1447–2026