

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

.....

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	1.2.1
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	1.2.2
1.3. أهمية الدراسة.....	7
1.3.1. على المستوى النظري:.....	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	1.3.2
1.4. أسئلة الدراسة.....	7
1.5. أهداف الدراسة.....	8
1.6. فرضيات الدراسة.....	9
1.7. نموذج الدراسة.....	9
1.8. منهجية الدراسة.....	9
1.9. الدراسة الميدانية.....	10
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	1
2.1. المقدمة:.....	11
2.2. المتغير المستقل.....	12
2.3. المتغير التابع.....	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	12
2.5. الخاتمة.....	12

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 ويُهدد 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 سبل 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 .

1.2. مشكلة الدراسة

تتطلب مشكلة الدراسة من الملاحظة الميدانية للتناقض الصارخ بين الاستثمارات الضخمة التي تُخصصها المؤسسات المصرفية لمشاريعها الاستراتيجية والمعدلات المرتفعة لفشل هذه المشاريع وتعثرها في تحقيق الأهداف المنشودة، وتتلور هذه المشكلة بوضوح في ضعف الأطر الحوكمية المُطبَّقة على إدارة المشاريع، سواء على صعيد الهياكل التنظيمية أو آليات صنع القرار أو أنظمة الرقابة والمتابعة، مما يُفرز بيئة مؤسسية تقتصر إلى الوضوح والشفافية والمساءلة، وتُهيئ الظروف لتعثر المبادرات وهدر الموارد. ويمكن تحديد أبعاد هذه المشكلة من خلال رصد الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

تُعاني الأدبيات العربية من ندرة واضحة في الدراسات التي تتناول حوكمة إدارة المشاريع كحقل بحثي مستقل في السياق المصرفي، إذ تُركّز معظم الأبحاث المتاحة على الحوكمة المؤسسية بمفهومها الشامل دون التعمق في البُعد المتعلق بحوكمة المشاريع وآلياتها ومتطلباتها. كما يغيب إطار نظري متكامل يُحدد أبعاد حوكمة إدارة المشاريع في البيئة المصرفية الخليجية والعربية، ويربط بين هذه الأبعاد ومؤشرات نجاح أو تعثر المبادرات بشكل منهجي ومُقاس. ويُضاف إلى ذلك قلة الدراسات التي تسعى للدمج بين نظريات الحوكمة المؤسسية من جهة ومنهجيات إدارة المشاريع المعتمدة دولياً كـ 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 يُؤثّر من خلالها ضعف الحوكمة على تعثر المشاريع، والمتغيرات الوسيطة والمُعَدِّلة التي تتدخل في هذه العلاقة.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد التطبيقي، تُواجه المؤسسات المصرفية في المنطقة معدلات مرتفعة لتعثر المشاريع رغم الاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية للحوكمة وتبني أفضل الممارسات الدولية، مما يُشير إلى وجود فجوة بين الإطار النظري والتطبيق الفعلي. ويُلاحظ ضعف التكامل بين مكاتب إدارة المشاريع ولجان الحوكمة العليا في كثير من البنوك، حيث تعمل هذه الوحدات في صوامع منفصلة دون تنسيق فعّال يضمن تدفق المعلومات

واتساق القرارات. كما تفتقر البنوك الخليجية إلى مؤشرات أداء رئيسية موحدة ومُعيرة لقياس فعالية حوكمة المشاريع وتشخيص نقاط الضعف فيها بشكل استباقي. ويُضاف إلى ذلك النقص الواضح في الكفاءات والكوادر المتخصصة في حوكمة إدارة المشاريع، والتي تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لتصميم وتطبيق أطر حوكمية فعالة تتناسب مع طبيعة القطاع المصرفي وتحدياته.

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

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

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

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

1. 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 564-578.

○ الرابط <https://asjp.cerist.dz/en/article/206542> :

2. 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 34-52.

○ الرابط <https://asjp.cerist.dz/en/article/235348> :

3. 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 1-35. ISSN: 2352-9563.

○ الرابط <https://search.mandumah.com/Record/1152684> :

4. 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 45-1110. ISSN: 1110-1547.98-45.

○ الرابط <https://search.mandumah.com/Record/1184505> :

5. مصرف الإمارات المركزي. (2024) تقرير الاستقرار المالي 2023. أبوظبي: مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي.

○ الرابط https://www.centralbank.ae/media/uifnx3ud/cbuae-financial-stability-report-2024_ar.pdf :

المراجع الأجنبية:

- Waseem, M., Iqbal, S., & Khan, K. (2024). Impact of project governance on project success, with mediating role of organizational support and project team cohesion. *Journal of Facilities Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 432-457. DOI: 10.1108/JFM-03-2022-0023
 ○ الرابط: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFM-03-2022-0023/full/html>
- Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 1658-1672. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.07.007
 ○ الرابط: <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. 1-16. DOI: 10.1016/j.ijproman.2019.09.007
 ○ الرابط: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786319308555>
- Vučinić, M., & Luburić, R. (2023). Project Management in Central Banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, Vol. 12, No. 2, pp. 5-31. DOI: 10.2478/jcbtp-2023-0012
 ○ الرابط: https://www.cbcg.me/slike_i_fajlovi/fajlovi/journal/vol12/jcbtp-2023-0012.pdf
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 34, No. 4, pp. 613-626. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.01.008
 ○ الرابط: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316000090>
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 1382-1394. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006
 ○ الرابط: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026378631300094X>
- Babbar, A., Chandra, P., Jansen, N., Srivastava, S., & Weihe, U. (2023). Why most digital banking transformations fail—and how to flip the odds. *McKinsey & Company Tech Forward*, April 11, 2023.
 ○ الرابط: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-forward/why-most-digital-banking-transformations-fail-and-how-to-flip-the-odds>
- Project Management Institute - PMI (2023). Pulse of the Profession 2023: Power Skills - Redefining Project Success. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
 ○ الرابط: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf>
- International Organization for Standardization - ISO (2020). ISO 21502:2020 - Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. Geneva: ISO.
 ○ الرابط: <https://www.iso.org/standard/74947.html>