

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

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

أسم الطالب

.....

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الإهداء

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 رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٢٦٠) استبانة، واستُرد منها (٢٣٨) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٢٠) استبانة، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى حوكمة إدارة المشاريع في البنك جاء بدرجة مرتفعة نسبيًا، 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 تأثيرًا 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.

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.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٨	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....

١,٢,١	فجوات على المستوى النظري	٩
١,٢,٢	فجوات على المستوى التطبيقي	١٠
١,٣	أهمية الدراسة	١٠
١,٣,١	على المستوى النظري:	١٠
١,٣,٢	على المستوى التطبيقي:	١٠
١,٤	أسئلة الدراسة	١٠
١,٥	أهداف الدراسة	١٠
١,٦	فرضيات الدراسة	١١
١,٧	نموذج الدراسة	١١
١,٨	الدراسة الميدانية	١١
١,٩	مخطط المشروع	١١
٢	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	١٢
٢,١	المقدمة:	١٣
٢,٢	المتغير المستقل	١٤
٢,٣	المتغير التابع	١٤
٢,٤	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	١٤
٢,٥	الخاتمة	١٥
٣	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	١٥
٣,١	المقدمة	١٦
٣,٢	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	١٧
٣,٣	تصميم البحث	١٩
٣,٤	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣,٥	طريقة جمع البيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣,٦	أنواع البيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣,٧	إجراءات التحليل الإحصائي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣,٨	الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.1	المقدمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤, ٦. الخاتمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٥, ١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٥, ٢. توصيات الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٥, ٣. الخاتمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
قائمة المراجع.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
الملاحق.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤٩	

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

١,٢. مشكلة الدراسة
يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة
يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١,٤. أسئلة الدراسة

١,٥. أهداف الدراسة

١,٦. فرضيات الدراسة

١,٧. نموذج الدراسة

١,٨. الدراسة الميدانية

١,٩. مخطط المشروع

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

٢,٢. المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

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

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.

٣،٢. 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 المبحوثين 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 المبحوثين على الفقرات ذات الصلة.

البُعد الثالث - أنظمة الرقابة والمتابعة: ويُقصد به إجراءات 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 المبحوثين على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.

البُعد الرابع - إدارة أصحاب المصلحة: ويُقصد به إجراءات 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 المبحوثين على الفقرات المتعلقة بهذا البُعد.

البُعد الخامس - الشفافية والإفصاح: ويُقصد به إجراءات 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 المبحوثين على الفقرات ذات الصلة.

3.2.2 المتغير التابع: تعثر المبادرات المصرفية

يُقصد بتعثر المبادرات المصرفية إجراءات 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 إجراءات 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 إجراءات 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 إجراءات 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.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

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

3.3.1 الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

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

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

3.3.2 المقاربة البحثية (Research Approach)

تعتمد الدراسة على المقاربة الاستنتاجية (Deductive Approach) التي تنطلق من النظرية والأدبيات السابقة لصياغة فرضيات قابلة للاختبار، ثم تنتقل إلى جمع البيانات الميدانية لاختبار هذه الفرضيات والتحقق من صحتها أو رفضها. وقد تم في الفصل الثاني مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة

إدارة المشاريع وعلاقتها بنجاح أو فشل المبادرات، وبناءً على ذلك تم صياغة فرضيات الدراسة التي سيتم اختبارها إحصائياً.

3.3.3 استراتيجية البحث (Research Strategy)

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

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

3.3.4 الاختيار المنهجي (Methodological Choice)

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

3.3.5 الأفق الزمني (Time Horizon)

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

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1. 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.

3.4.2. طريقة أخذ العينات وحجم العينة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الطبقيّة 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 ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪. وبناءً على مجتمع بحث يُقدّر بـ ٥٠٠ 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.

3.4.3. 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 ٥٥٪ من المجتمع، ووُزعت عليهم 143 استبانة. أما المشرفون ورؤساء الأقسام فبلغ عددهم نحو 120 موظفاً يُمثّلون ٢٤٪ من المجتمع، ووُزعت عليهم 62 استبانة. وبلغ عدد مديري الإدارات نحو 70 مديراً يُمثّلون ١٤٪ من المجتمع، ووُزعت عليهم 37 استبانة. في حين بلغ عدد المديرين التنفيذيين نحو 35 مديراً يُمثّلون ٧٪ من المجتمع، ووُزعت عليهم 18 استبانة.

3.4.4. معدل الاستجابة

من أصل 260 استبانة تم توزيعها، استُرجعت 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 (٢١٧ مفردة) ويُعدّ مقبُولاً وفقاً للمعايير المنهجية المعتمدة في البحث العلمي.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة المُهيكلَة (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 (١) 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 (٤ 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 تُوضّح 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 الأداة 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.

3.6. 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 المهيكلّة التي صُمّمت 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.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات المُجمّعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار ٢٨)، 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 ولأداة ككل، مع اعتماد القيمة (٠.٧٠) 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 والمتغير 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).

3.8. 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 اعتمد أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية بشكل متناسب ومتوازن.

استُخدمت الاستبانة المهيكلّة 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 بال تكرارات 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.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. 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 .

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)

4.2.1. توزيع الاستبانات ومعدل الاستجابة

بلغ عدد الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة (٢٦٠) استبانة، وقد تم استرداد (٢٣٨) استبانة، بما يمثل معدل استجابة بلغ (٩١.٥٪)، 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 (٢٢٠) استبانة، بما يعادل (٨٤.٦٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة، بما يدعم سلامة التحليل الإحصائي ودقة نتائجه.

جدول (٤-١): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستبانات الموزعة	260	100.0%

عدد الاستبانات المستردة	238	91.5%
عدد الاستبانات المستبعدة	18	6.9%
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	220	84.6%

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.

4.2.2. الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (٤-٢): 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 (٤-٣): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	38	17.3%
30-39 سنة	82	37.3%
40-49 سنة	67	30.5%

50 سنة فأكثر	33	15.0%
الإجمالي	220	100%

تُظهر النتائج أن الفئة العمرية من ٣٠ إلى ٣٩ سنة جاءت في المرتبة الأولى، بما يشير إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة الأكثر نشاطاً وخبرة في العمل المصرفي وإدارة المبادرات.

جدول (٤-٤): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

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

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 (٤-٥): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في البنك

سنوات الخبرة في البنك	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	41	18.6%
5-10 سنوات	79	35.9%
11-15 سنة	58	26.4%

أكثر من ١٥ سنة	42	19.1%
الإجمالي	220	100%

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

جدول (٤-٦): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	التكرار	النسبة
أقل من ٣ سنوات	34	15.5%
3-7 سنوات	86	39.1%
8-12 سنة	61	27.7%
أكثر من ١٢ سنة	39	17.7%
الإجمالي	220	100%

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

جدول (٤-٧): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
موظف تنفيذي	72	32.7%
مشرف/رئيس قسم	63	28.6%
مدير إدارة	51	23.2%

مدير تنفيذي	34	15.5%
الإجمالي	220	100%

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

جدول (٤-٨): توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المهنية في إدارة المشاريع

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

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.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.3.1. 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 للبُعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق الداخلي.

جدول (٤-٩): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأبعاد

البعد	نطاق معاملات الارتباط
الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع	0.712 – 0.841
آليات صنع القرار	0.688 – 0.829
أنظمة الرقابة والمتابعة	0.731 – 0.858
إدارة أصحاب المصلحة	0.695 – 0.822
الشفافية والإفصاح	0.718 – 0.846
تعثر المبادرات المصرفية	0.674 – 0.835

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.

4.3.2. 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 (٤-١٠): 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 (٠.٧٠)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠.٩٤٦)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

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

مقياس تفسير المتوسطات الحسابية

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

- من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٨٠: منخفض جدًا
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠: منخفض
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠: متوسط
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠: مرتفع
- من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠: مرتفع جدًا

4.4.1. البعد الأول: الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع

جدول (٤-١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الانحراف	الترتيب درجة
		المعياري	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.

4.4.2. البعد الثاني: آليات صنع القرار

جدول (٤-١٢): 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.

4.4.3. البعد الثالث: أنظمة الرقابة والمتابعة

جدول (٤-١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أنظمة الرقابة والمتابعة

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
9	يُطبق البنك نظاماً فعالاً للتقارير الدورية	3.85	0.81	2	مرتفع
10	تتوفر مؤشرات أداء رئيسية واضحة	3.88	0.77	1	مرتفع
11	يمتلك 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 نسبياً في البنك، خصوصاً فيما يتعلق بالتقارير الدورية ومؤشرات الأداء، بينما تحتاج آليات الإنذار المبكر إلى مزيد من التطوير.

4.4.4. البعد الرابع: إدارة أصحاب المصلحة

جدول (٤-١٤): 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.

4.4.5. البعد الخامس: الشفافية والإفصاح

جدول (٤-١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية والإفصاح

رقم الفقرة	العبارة	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.

4.4.6. المتغير التابع: تعثر المبادرات المصرفية

جدول (٤-١٦): 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.

4.5. 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.

4.5.1. 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 (٤-١٧): 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 ٧٠.٩٪ 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.

4.5.2. 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 (٤-١٨): 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	0.68	0.46	1,21	188.71	0.00	الهيكل التنظيمي	-	0.04	-	0.00
	1	4	8	4	0	مي	0.61	5	13.73	0
							8		7	

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 ٤٦.٤٪ من التباين في التعثر يمكن تفسيره من خلال هذا البعد وحده. كما أن قيمة (F) وقيمة (T) كانتا دالتين إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، 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 (٤-١٩): 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	0.62	0.38	1,21	138.25	0.00	آليات صنع القرار	-	0.04	-	0.00
	3	8	8	6	0		0.54	6	11.75	0
							1		8	

توضح النتائج وجود أثر سلبي دال إحصائيًا لآليات صنع القرار على تعثر المبادرات المصرفية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.388$)، مما يدل على أن هذا البعد يفسر ٣٨.٨٪ 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 (٤-٢٠): 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
						القر		ي		

0.00	-	0.04	-	أنظمة	0.00	171.98	1,21	0.44	0.66	تعثر
0	13.11	5	0.58	الرقابة	0	2	8	1	4	المبادر
	4		7	والممت						ات
				ابعة						المصر
										فية

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 (٤-٢١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة أصحاب المصلحة على تعثر المبادرات المصرفية

Sig.	T	الخطأ	B	المتغير	Sig.	F	df	R ²	r	المتغير
t		المعيار		المستقل	F					التابع
		ي		ل						
0.00	-	0.04	-	إدارة	0.00	121.44	1,21	0.35	0.59	تعثر
0	11.02	6	0.50	أصحا	0	7	8	8	8	المبادر
	0		3	ب						ات
				المصل						المصر
				حة						فية

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 (٤-٢٢): 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	0.57	0.32	1,21	105.2	0.00	الشفافية والإفصاح	-0.47	0.04	-10.26	0.00

تفيد النتائج بوجود أثر سلبي دال إحصائيًا 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.

4.5.3. 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.

4.6. 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 نسبياً من ممارسات الحوكمة داخل البنك، في حين أن مظاهر التعثر لا تزال قائمة بدرجة متوسطة. كما أثبتت نتائج الانحدار المتعدد والبسيط وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد حوكمة إدارة المشاريع على تعثر المبادرات المصرفية، وباتجاه سلبي، بما يعني أن تحسين الحوكمة يؤدي إلى تقليل التعثر. وتمثل هذه النتائج أساساً علمياً للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول حدود الدراسة، والتوصيات، والاستنتاجات النهائية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. 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.

5.2. 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 .

٤. تحسين إدارة أصحاب المصلحة من خلال إشراكهم في المراحل المبكرة للمبادرات، وتطوير خطط تواصل فعالة، وإدارة توقعاتهم بشكل استباقي .
٥. ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والإفصاح، بما يشمل عرض المشكلات والمخاطر بصورة موضوعية دون تأخير أو تجميل .
٦. تعزيز التعلم المؤسسي من خلال توثيق الدروس المستفادة من المبادرات السابقة وإتاحتها للفرق الجديدة بصورة منهجية .
٧. الاهتمام بتأهيل العاملين في إدارة المشاريع من خلال التدريب المستمر والشهادات المهنية المتخصصة في الحوكمة وإدارة المبادرات المصرفية .
٨. تبني إطار مؤسسي موحد لحوكمة المبادرات الاستراتيجية يربط بين التخطيط والتنفيذ والرقابة وقياس المنافع المحققة .

5.3. 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.

الملاحق

حضرة الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد،

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

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

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

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

البيان	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
الفئة العمرية	☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠-٣٩ سنة ☐ ٤٠-٤٩ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر
المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة في البنك	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ ١١-١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة
سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	☐ أقل من ٣ سنوات ☐ ٣-٧ سنوات ☐ ٨-١٢ سنة ☐ أكثر من ١٢ سنة
المستوى الوظيفي	☐ موظف تنفيذي ☐ مشرف/رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ مدير تنفيذي
الشهادات المهنية في إدارة المشاريع	☐ PRINCE2 ☐ PMP ☐ أخرى ☐ لا يوجد

القسم الثاني: المتغير المستقل - حوكمة إدارة المشاريع

البُعد الأول: الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع

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

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

البُعد الثاني: آليات صنع القرار

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

البُعد الثالث: أنظمة الرقابة والمتابعة

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

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

البُعد الرابع: إدارة أصحاب المصلحة

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

البُعد الخامس: الشفافية والإفصاح

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

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

القسم الثالث: المتغير التابع - تعثر المبادرات المصرفية

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

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