

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

.....

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١.١ المقدمة:
٦	١.٢ مشكلة الدراسة
٦	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:
٦	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:
٧	١.٣ أهمية الدراسة
٧	١.٣.١ على المستوى النظري:
٨	1.2 أسئلة الدراسة
٨	السؤال الرئيسي:
٩	الأسئلة الفرعية:
٩	1.3 أهداف الدراسة
٩	الهدف الرئيسي:
٩	الأهداف الفرعية:
١٠	1.4 فرضيات الدراسة
١٠	الفرضية الرئيسية:
١٠	الفرضيات الفرعية:
١١	1.5 نموذج الدراسة
١١	
١١	
١٢	1.6 منهجية الدراسة
١٢	منهج الدراسة:
١٢	مجتمع وعينة الدراسة:
١٣	مصادر جمع البيانات:
١٣	أداة الدراسة:
١٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١٤	 حدود الدراسة:
١٤	 1.7 الدراسة الميدانية
١٥	 1.8 مخطط جانت للمشروع المقترح

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة:

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

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

يترتب على ضعف منظومة الحوكمة آثار سلبية متعددة على أداء المشاريع في المؤسسات المالية، إذ يؤدي إلى غياب الوضوح في توزيع المسؤوليات، وتشتت عملية صنع القرار، وضعف آليات الرقابة والمتابعة. وتُعاني البنوك التي تفتقر إلى أطر حوكمية واضحة من ارتفاع معدلات الانحراف عن الجداول الزمنية والميزانيات

المعتمدة، مما يُؤثر 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 تُوفر الإطار اللازم لضبط العلاقات بين راعي المشروع وفريق العمل وأصحاب المصلحة .وُتحقق المنظمات التي تتبنى أطر حوكمة فعّالة معدلات نجاح أعلى في مشاريعها مقارنة بتلك التي تقتصر 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 تغثر 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 .

١,٢. مشكلة الدراسة

تتطلب مشكلة الدراسة من الملاحظة الميدانية للتناقض الصارخ بين الاستثمارات الضخمة التي تُخصصها المؤسسات المصرفية لمشاريعها الاستراتيجية والمعدلات المرتفعة لفشل هذه المشاريع وتعرّضها في تحقيق الأهداف المنشودة، وتتلور 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.

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

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

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

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

تُوفّر 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 ويُحسّن العائد على الاستثمار في المشاريع الاستراتيجية ويُعزز كفاءة تخصيص الموارد.

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

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

1.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

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

1.3 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على أثر ضعف الرقابة والمتابعة في تأخر الجداول الزمنية وانحراف مسارات المبادرات المصرفية عن أهدافها المرسومة في بنك الإمارات دبي الوطني.
٢. تحليل أثر غياب المساءلة وتحديد المسؤوليات على تشتت الأدوار وتداخل الصلاحيات مما يُفضي إلى تعثر المبادرات المصرفية.
٣. الكشف عن أثر قصور إدارة المخاطر في زيادة احتمالية تعرض المبادرات المصرفية لأزمات غير متوقعة تُعيق اكتمالها.
٤. بيان أثر ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على عدم مواءمة المبادرات المصرفية مع الأولويات المؤسسية وتعثرها في مراحل التنفيذ.
٥. تشخيص واقع حوكمة إدارة المشاريع في بنك الإمارات دبي الوطني وتحديد مواطن الضعف الجوهرية فيها.
٦. قياس مستوى تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني من حيث تجاوز الميزانيات والجداول الزمنية وعدم تحقيق المخرجات المستهدفة.
٧. استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية.
٨. تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لتعزيز حوكمة إدارة المشاريع والحد من تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

H0-1: 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.

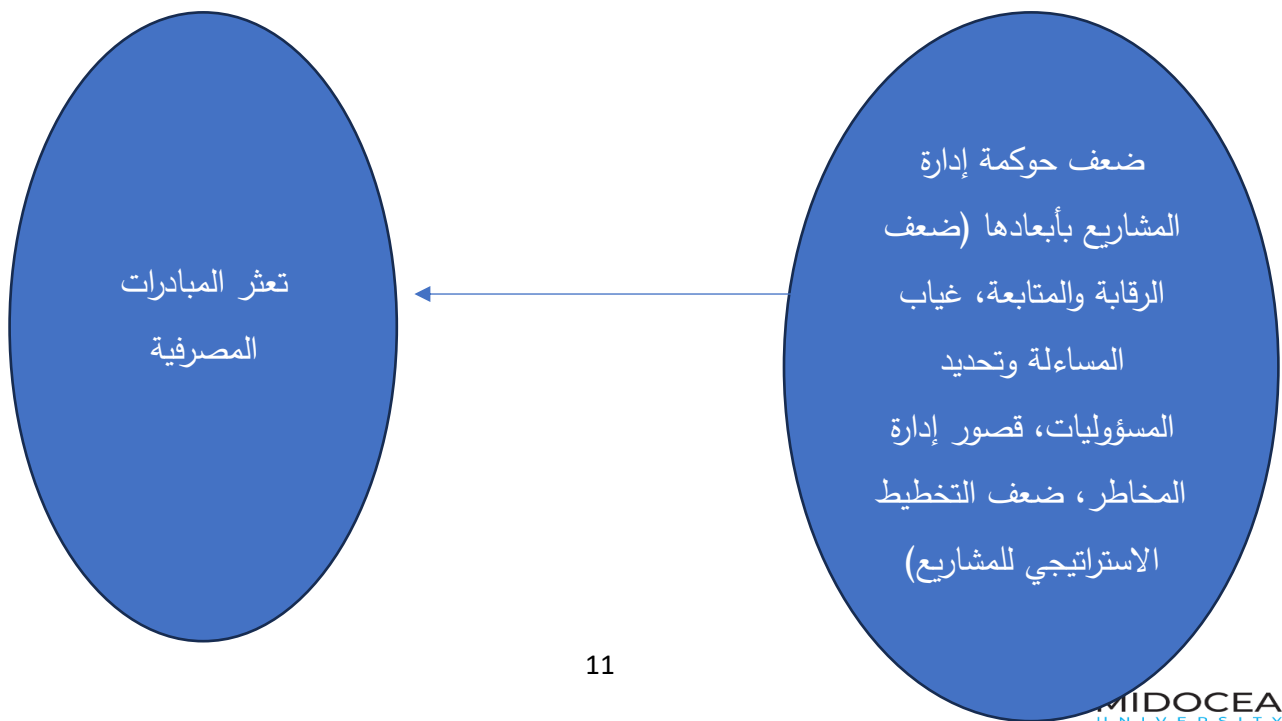
H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لغياب المساءلة وتحديد المسؤوليات على تعثر المبادرات المصرفية في بنك الإمارات دبي الوطني.

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).

1.5 نموذج الدراسة



1.6 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 (٢٥٠) 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 (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، سيبلغ الحد الأدنى

لحجم العينة المطلوب (١٥٢) مفردة. وسيقوم الباحث بتوزيع (١٨٠) استبانة لتعويض حالات عدم الاستجابة والاستبانات غير المكتملة، وذلك بهدف الوصول إلى عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات:

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

أداة الدراسة:

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

حدود الدراسة:

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

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

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

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

1.7 الدراسة الميدانية

ستتضمن الدراسة الميدانية المراحل التالية:

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

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

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

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

1.8 مخطط جانت للمشروع المقترح

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

						المراجعة النهائية والتدقيق اللغوي والتنسيق
						تسليم المشروع في صورته النهائية

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

قائمة المراجع

١. زايد قيوش، لبنى ولكحل، نبيلة. (2022) أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك: دراسة عينة بعض البنوك العمومية الجزائرية. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، المجلد ٥، العدد ٢، ص ٥٦٤-٥٧٨.

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

٢. سويكي، شهرزاد والعوادي، حمزة. (2023) أثر آليات الحوكمة المصرفية على الأداء المالي للبنوك: دراسة قياسية على عينة من البنوك الأردنية خلال الفترة (2017-2022) *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، المجلد ١٦، العدد ١، ص ٣٤-٥٢.

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

٣. محمد، أمجد حسن عبدالرحمن. (2023) حوكمة إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في تخفيض مشكلات التمويل المصرفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد ١٤، العدد ٢، ص ٣٥-١. ISSN: 2352-9563.

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

٤. عبدالرحمن، محمد أحمد. (2023) أثر تطبيق آليات الحوكمة على جودة التقارير المالية والإفصاح عن المخاطر المصرفية والحد منها. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد ٥٣، العدد ٣، ص ٩٨-٤٥. ISSN: 1110-1547.

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

٥. مصرف الإمارات المركزي. (2024) تقرير الاستقرار المالي ٢٠٢٣. 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>