

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



عوامل النجاح والتحديات في إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي: دراسة تحليلية

إعداد الطالب/ تركي مروان عبداللطيف الجغيمان

رقم أكاديمي: ٢٥٢٠٠٠١٥٤

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

1. مقدمة:

تشهد منطقة الشرق الأوسط عمومًا ومنطقة الخليج العربي خصوصًا طفرة غير مسبوقة في حجم الاستثمارات والمشاريع الاستراتيجية. فقد قُدِّر إجمالي قيمة المشاريع المعلنة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بحوالي 3.7 تريليون دولار أمريكي، منها نحو 3.1 تريليون في دول الخليج وحدها، وتشمل هذه المشاريع بنية تحتية ضخمة وقطاعات الطاقة والسياحة والتكنولوجيا وغيرها. هذه الاستثمارات الهائلة تعكس الأهمية البالغة لإدارة المشاريع ونجاحها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة. ومع ذلك، تُظهر الدراسات العالمية أن نسبة كبيرة من المشاريع تواجه صعوبات في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية؛ إذ وجدت إحدى دراسات Harvard Business Review أن واحدًا من كل ستة مشاريع يتجاوز الميزانية بأكثر من 200% ويتأخر عن مواعده بنحو 70%. هذا الواقع يؤكد أن فشل المشاريع أو تعثرها ليس ظاهرة نادرة، بل تحدٍ شائع على المستوى الدولي. على مستوى المنطقة أيضًا، تعاني كثير من المشاريع من مشكلات التأخير وتجاوز التكاليف. في المملكة العربية السعودية على سبيل المثال، كشفت دراسة حديثة أن 82% من مشاريع البنية التحتية تأخرت عن مواعيدها، و41% منها تجاوزت الميزانية المحددة. وعزت الدراسة أسباب هذه التجاوزات بشكل رئيسي إلى جوانب داخلية مثل نقص التخطيط وضعف التصميم المبني، بالإضافة إلى تصاعد التكاليف المادية، في حين تم تحديد عوامل خارجية أبرزها التعقيدات التنظيمية (اللوائح) ومسائل حيازة الأراضي كعقبات كبيرة تؤثر سلبًا على تنفيذ المشاريع. إن تكرار هذه المشكلات في كثير من مشاريع المنطقة يشير إلى وجود خلل أو نقص في أساليب إدارة المشاريع أو في مراعاة عوامل النجاح الحرجة. وبالنظر إلى حجم الموارد المُستثمرة في مشاريع الخليج وخطط التنمية الطموحة (مثل رؤية 2030 وما شابهها)، يصبح من الملح دراسة العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع وفشلها في هذه البيئة الإقليمية الخاصة. بناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم معمق للعوامل الحاسمة التي تقود لنجاح أو فشل إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي، بالرغم من السياق الاقتصادي المزدهر والتقدم التقني المتحقق.

2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الكبير في حجم وطموحات المشاريع في منطقة الخليج العربي، ما زالت هناك فجوة معرفية وعملية حول آليات ضمان إنجاز هذه المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخططة. وتنبع إشكالية الدراسة من الملاحظة المستمرة لتأخر المشاريع عن الجداول الزمنية المحددة لها وتجاوز تكاليفها المقررة، مما يثير تساؤلات حول كفاءة ممارسات إدارة المشاريع الحالية وقدرتها على مواجهة تحديات البيئة الخليجية. من جانب أول، تشهد المنطقة تنفيذ مشاريع عملاقة بتعقيدات فنية ومالية عالية، ومن جانب آخر، تواجه هذه المشاريع تحديات إقليمية خاصة تشمل التغييرات المتكررة أثناء التنفيذ، والاشتراطات التنظيمية المحلية، والثقافة المؤسسية وطبيعة أصحاب المصلحة. وتساهم هذه العوامل وغيرها في إعاقة تحقيق أهداف المشاريع، على الرغم من توفر الدعم المالي والرؤية الاستراتيجية. وعليه، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هي عوامل النجاح الحرجة والتحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي، وكيف يمكن لمعرفة هذه العوامل والتعامل معها أن يُحسن معدلات نجاح المشاريع في هذه المنطقة؟

وتتسع أبعاد هذه الإشكالية عندما نأخذ في الحسبان التداخل الحاصل بين البنية الإدارية للمؤسسات المنفذة والقيود التشريعية والتنظيمية التي تفرضها الحكومات، إذ تتطلب العديد من مشاريع المنطقة تنسيقاً بين جهات متعددة، يعمل بعضها ضمن أنظمة تقليدية في حين تتجه أخرى نحو التحول الرقمي والتطوير المؤسسي. ويؤدي هذا التباين إلى فجوات في التواصل والتنفيذ قد تفضي إلى تضارب في الأولويات وتأخير اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد الكبير على الموارد البشرية الأجنبية والتغير المستمر في القوى العاملة يشكل عائقاً أمام الاستدامة المؤسسية ونقل المعرفة، مما ينعكس سلباً على فعالية فرق المشاريع.

تتجلى أبعاد المشكلة بصورة أوضح عندما نلاحظ أن معدلات تعثر المشاريع لا تقتصر على قطاع معين، بل تشمل قطاعات متنوعة مثل النقل والتشييد والطاقة وتقنية المعلومات. وهذا يدل على أن المعضلة لا تكمن في جوانب فنية فحسب، بل تمتد إلى جذور إدارية وهيكلية. وإضافة إلى ما سبق، فإن ثقافة إدارة المشاريع لدى بعض الجهات ما زالت تركز على الجانب التنفيذي دون تطوير إطار استراتيجي واضح لقياس الأداء وتحديد المخاطر منذ المراحل الأولى للمشروع.

وما يزيد من تعقيد المشكلة أن مشاريع الخليج غالباً ما تُدار في بيئات متعددة الثقافات، مما يفرض تحديات إضافية في التنسيق وإدارة فرق العمل وضمان التفاهم المشترك حول الأهداف والمعايير. كما أن التغييرات المفاجئة في نطاق المشروع، سواء كانت نابعة من قرارات عليا أو من متغيرات اقتصادية، تفرض أعباء إضافية على مديري المشاريع لم يكونوا مستعدين لها مسبقاً. ومن ثم، فإن جوهر المشكلة لا يكمن في توفر الموارد أو ضخامة الميزانيات، وإنما في الفجوة القائمة بين الرؤية الاستراتيجية والتطبيق العملي، وبين معايير إدارة المشاريع العالمية والواقع التنفيذي في بيئة الخليج العربي. وتبرز من خلال ذلك أهمية فحص تلك العوامل المؤثرة بعمق، وعدم الاكتفاء باستنساخ نماذج جاهزة من بيئات أخرى، بل ضرورة تطوير فهم محلي تحليلي يستند إلى واقع المنطقة.

3. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من السياق التنموي والاستراتيجي لدول الخليج العربي، فنجاح إدارة المشاريع لا ينعكس فقط على تحقيق أهداف كل مشروع على حدة، بل يؤثر بشكل تراكمي في تحقيق رؤى التنمية الوطنية وضمان الاستثمار الأمثل للموارد المالية الضخمة المرصودة. فعلى سبيل المثال، تستثمر دول الخليج مبالغ طائلة في مشاريع البنية التحتية والتنويع الاقتصادي لتحقيق رؤى مستقبلية مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وغيرها. وأي تعثر أو فشل في هذه المشاريع الكبرى قد يؤدي إلى خسائر مالية جسيمة ويؤخر تحقيق المنافع المرجوة على المستوى الوطني. لذلك فإن التركيز على تحسين إدارة المشاريع ومعالجة أسباب الإخفاق سيسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الإنفاق الاستثماري وتسريع جني عوائد المشاريع التنموية.

ولا تقتصر أهمية هذه الدراسة على مجرد تحسين الأداء، بل تسعى أيضًا إلى معالجة فجوة بنيوية في فهم الخصوصيات الإدارية والتنظيمية للمشاريع في الخليج العربي، وهي جوانب لم تحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة. إن تحليل المشاريع ضمن سياقها الإقليمي والثقافي يتيح تصورًا أكثر واقعية للعوائق التي قد لا تظهر في التحليلات العامة، مثل تأثير شبكات العلاقات الشخصية على تدفق المعلومات، أو ميل بعض المؤسسات إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرار. وبهذا المعنى، لا تكتفي الدراسة برصد الأسباب فحسب، بل تتجه إلى تفكيك بيئة إدارة المشاريع الخليجية وإعادة صياغتها بصورة تحليلية تستند إلى معايير مرنة تتواءم مع خصائص هذه البيئة.

وتمتد أهمية البحث كذلك إلى البعد المؤسسي؛ إذ يمكن لنتائج الدراسة أن تدعم إنشاء أو تطوير مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في المؤسسات الحكومية والخاصة عبر توفير مؤشرات واقعية حول العوامل التي تكفل أداءً أفضل. ويمكن للبحث أيضًا أن يسهم في بناء أدوات تقييم معيارية محلية لنجاح المشاريع تراعي خصوصية الأنظمة الإدارية الخليجية، بدلًا من الاعتماد الكامل على نماذج مستوردة قد لا تأخذ بالاعتبار المعوقات والسياقات الفعلية.

أما من الناحية الأكاديمية، فتُعد هذه الدراسة مساهمة نوعية في مجال إدارة المشاريع؛ حيث تقدم قراءة تحليلية جديدة لعوامل النجاح والفشل تستمد جذورها من الواقع الخليجي، بدلًا من الاكتفاء بتكرار ما ورد في الأدبيات الغربية. وهذا النهج من شأنه أن يفتح الباب أمام مزيد من البحوث المقارنة بين بيئات إدارة المشاريع المختلفة، ويدعم إنشاء قاعدة بيانات بحثية ذات صلة بالمنطقة العربية.

وعلى الصعيد العملي، يُعدّ هذا البحث دليلًا مرجعيًا مفيدًا لمديري المشاريع والمستشارين والهيئات الحكومية المعنية بالتخطيط والتنفيذ. وبذلك يتمكن مديرو المشاريع والمستشارون والجهات الحكومية المعنية من فهم أهم المؤشرات التي ينبغي مراقبتها والعقبات التي يجب تجاوزها، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات استباقية وفعّالة.

وخلاصة القول، تستمد هذه الدراسة أهميتها من دورها كجسر يربط بين النظرية والتطبيق، وبين المعايير العالمية والواقع المحلي، وبين طموحات الخطط الاستراتيجية والتحديات اليومية في تنفيذ المشاريع. فهي لا تهدف إلى التشخيص فحسب، بل تسعى أيضًا إلى توفير أدوات عملية لفهم وإدارة المشاريع بكفاءة أعلى في واحدة من أكثر مناطق العالم حيوية واستثمارًا في مجال المشاريع.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف البحثية المرتبطة بمشكلة البحث، وأهمها:

تحديد العوامل الداخلية الرئيسية ضمن نطاق المشروع التي تؤثر على نجاح المشاريع أو فشلها في منطقة الخليج، وتشمل هذه العوامل أساليب التخطيط وإدارة النطاق، وكفاءة فريق العمل وقيادة المشروع، وآليات إدارة المخاطر والتواصل الداخلي.

- تحديد العوامل الخارجية أو البيئية التي تؤثر على سير المشاريع في الخليج، مثل اللوائح والاشتراطات الحكومية، والظروف الاقتصادية وسوق المقاولات، والعوامل الثقافية والاجتماعية الخاصة بالمنطقة، ومستوى مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين (كالمستفيدين والموردين).

- تحليل مدى تأثير كل من هذه العوامل على معايير نجاح المشروع (مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق أهداف الجودة)، وذلك من خلال دراسة العلاقات والارتباطات الإحصائية بين العوامل المختلفة ونتائج المشروع.

- تقديم توصيات عملية مبنية على النتائج حول أفضل الممارسات في إدارة المشاريع في المنطقة. ويشمل ذلك اقتراح استراتيجيات لتعزيز عوامل النجاح (مثلاً: تحسين عمليات التخطيط والتصميم المسبق، تعزيز التفاعل مع أصحاب المصلحة) والحد من أثر التحديات (مثلاً: تطوير آليات للحد من تغييرات نطاق المشروع وضبط التكاليف، أو تبسيط الإجراءات البيروقراطية بالتعاون مع الجهات المعنية).

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى المساهمة في رفع معدلات نجاح المشاريع في الخليج وتجنب الإخفاقات المكلفة، بالإضافة إلى إثراء الأدبيات العلمية ببيانات وتحليلات حديثة حول إدارة المشاريع في هذه المنطقة الحيوية.

إن الأهداف المحددة لهذه الدراسة لا تمثل مجرد قائمة تنظيمية لما يسعى الباحث إلى تحقيقه، بل هي محاور أساسية توطر هيكل التحليل ووجهة البحث بشكل متكامل. وقد جرى صياغتها استناداً مباشراً إلى إشكالية البحث وتساؤلاته، ما يعكس الترابط المنطقي بين عناصر الإطار النظري والتطبيقي للدراسة. فكل هدف من الأهداف الواردة أدناه يشكل استجابة علمية لمحور من محاور التحدي القائم في واقع إدارة المشاريع الخليجية، ويعكس رغبة في تجاوز المعالجة العامة نحو تشخيص دقيق وموثوق للمؤثرات الكامنة في النجاح أو الفشل.

فالتركيز على تحديد العوامل الداخلية المرتبطة بإدارة المشروع يأتي انطلاقاً من الفرضية القائلة بأن الأداء الداخلي للمشروع – بما يشمل من تخطيط وتنظيم وتنسيق – هو محدد جوهري لنتائجه النهائية، وأن الإخفاق غالباً لا يكون ناتجاً فقط عن ظروف خارجية طارئة، بل عن خلل في البنية التنفيذية الداخلية. كما أن التطرق إلى العوامل البيئية والتنظيمية يعكس إدراكاً لأهمية السياق الذي تعمل فيه المشاريع، حيث لا يمكن عزل المشروع عن محيطه الإداري والقانوني والاجتماعي، خاصة في بيئات ذات طابع تنظيمي مركب كدول الخليج.

أما الهدف المتعلق بتحليل التأثير الكمي للعوامل، فهو يمثل الطموح المنهجي للدراسة في بناء نماذج قياس قادرة على التمييز بين العوامل الأكثر تأثيراً من غيرها، وعدم الاكتفاء بالوصف الكيفي. كما أن صياغة توصيات مبنية على

النتائج يشير إلى التزام البحث بترجمة المعرفة النظرية إلى أدوات عملية قابلة للتنفيذ، بما يدعم صناعة القرار ويوفر آفاقاً لتحسين فعالية المشاريع.

ولأن مشاريع الخليج تشكل جزءاً من مسارات التنمية الوطنية الكبرى، فإن تحقيق هذه الأهداف لا يكتسب فقط بعداً أكاديمياً، بل يحمل دلالة تطبيقية تمس واقع الأداء المؤسسي والبناء الاقتصادي الإقليمي. وبالتالي، فإن بناء فهم شامل ومتكامل للعوامل المؤثرة على نجاح المشاريع يمثل ضرورة علمية وعملية في آنٍ واحد، وهو ما تضعه هذه الدراسة في مقدمة أولوياتها.

5. تساؤلات الدراسة

إستنادًا إلى مشكلة البحث والأهداف المحددة أعلاه، تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

- ما هي أبرز التحديات وأسباب التعثر الداخلي في إدارة المشاريع الخليجية؟

وتشمل هذه التساؤلات الفرعية:

- هل ضعف التخطيط المسبق وتغير نطاق المشروع بشكل متكرر من الأسباب الرئيسية للتأخير وتجاوز التكاليف؟

- وكيف يساهم مستوى خبرة وكفاءة فريق المشروع في نجاح أو فشل المشروع؟

- ما هي العوامل الخارجية المؤثرة على نجاح المشاريع في منطقة الخليج؟

ويتضمن ذلك:

- إلى أي مدى تؤثر الإجراءات واللوائح التنظيمية في كل دولة على سير المشاريع (مثل بطء إصدار التراخيص أو اشتراطات توظيف العمالة المحلية وغيرها)؟

- هل توجد معوقات خارجية أخرى كالتقلبات الاقتصادية أو توفر الموارد وسلاسل الإمداد تؤثر على الالتزام بالمواعيد والميزانيات؟

- كيف يمكن ترتيب أو وزن هذه العوامل من حيث تأثيرها على نجاح المشروع؟

- أي أيُّ العوامل لها التأثير الأكبر على النتائج النهائية (مثلاً، هل نقص التخطيط أكثر تأثيراً من العوامل التنظيمية أم العكس)؟

- هل هناك تفاعلات بين هذه العوامل تزيد من حدة الأثر (مثال: قد يؤدي ضعف التخطيط إلى تضخيم أثر ارتفاع التكاليف أو التأخيرات الناجمة عن عوامل خارجية)؟

- ما الاستراتيجيات والإجراءات التي يمكن تبنيها لتعزيز فرص نجاح المشاريع في ضوء النتائج المستخلصة؟

- كيف يمكن لمديري المشاريع وأصحاب القرار في الخليج الاستفادة من فهمهم لهذه العوامل لتطوير ممارسات أفضل، مثل تبني منهجيات أكثر مرونة في التخطيط (مثل Agile) مثلاً لتقليل تغييرات النطاق، أو تعزيز التدريب وبناء القدرات للفريق، أو تحسين التواصل مع الجهات الحكومية لتسهيل الإجراءات؟

تغطي هذه التساؤلات الجوانب الأساسية لموضوع البحث، حيث سيوفر الإجابة عنها فهماً متكاملًا للعوامل المؤثرة على إدارة المشاريع في الخليج وكيفية معالجتها.

6. فروض الدراسة:

بناءً على الخلفية النظرية والدراسات السابقة، تضع الدراسة عددًا من الفرضيات التي سيتم اختبارها وتحليلها للتحقق من صحتها إحصائيًا:

- هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط المسبق للمشروع وبين التأخير في الجدول الزمني؛ أي أن المشاريع ذات التخطيط الجيد والمفصل تقلّ فيها احتمالات حدوث تأخيرات كبيرة في الإنجاز.
- التعديلات المتكررة في تصميم المشروع ونطاقه أثناء مرحلة التنفيذ ترتبط ارتباطاً طردياً معنوياً بمعدلات التأخير وتجاوز التكلفة؛ فكلما زادت وتيرة تغيير المتطلبات والتصميم (Scope Creep) ارتفعت احتمالية تعثر المشروع عن الجدول والميزانية.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تعقيدات البيئة التنظيمية الخارجية (مثل صعوبة الإجراءات البيروقراطية وتأخير التصاريح أو صعوبة الحصول على الأراضي) وبين تأخر إنجاز المشاريع؛ حيث تسهم القيود التنظيمية المشددة أو غير الواضحة في إبطاء تنفيذ المشروع.
- يُساهم التطبيق الفعال لممارسات إدارة أصحاب المصلحة والتواصل (الداخلي والخارجي) في تحسين فرص نجاح المشروع؛ وبالمقابل فإن ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة (مثل العملاء أو الجهات الحكومية) يؤدي إلى زيادة مخاطر الفشل أو التأخير.

ستتم صياغة هذه الفرضيات بصيغ إحصائية قابلة للاختبار، وسيُستخدم التحليل الكمي (مثل تحليل الارتباط والانحدار) لفحص صحة كل فرضية وتقدير قوة تأثير كل عامل من العوامل موضوع الدراسة. ويجدر بالذكر أن قبول أو رفض أي فرضية سيوفر رؤية واضحة حول أهمية العامل المدروس في سياق إدارة المشاريع الخليجية.

في ضوء التساؤلات البحثية المطروحة أعلاه، يتضح أن الدراسة لا تقتصر على توصيف ظواهر التعثر أو النجاح في إدارة المشاريع فحسب، بل تهدف إلى بناء نموذج تحليلي متكامل يمكن من خلاله فهم الروابط السببية والعلاقات المتداخلة بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر على نتائج المشاريع في البيئة الخليجية. لقد تم تصميم هذه التساؤلات بعناية لتُعبّر عن مستويات تحليل متعددة، تبدأ من مستوى العوامل الداخلية للمشروع، مروراً بالعوامل البيئية والتنظيمية، وصولاً إلى البحث في إمكانية تفاعل هذه العوامل وتأثيرها المركب على أداء المشروع ونتائجه. ويُعد هذا التدرج في الأسئلة أساساً مهماً لتحليل عملي دقيق، لا يكتفي بإجابات سطحية أو مستقلة، بل يسعى لفهم السياق الكلي والجزئي الذي تعمل ضمنه المشاريع في المنطقة.

تنبع أهمية هذه التساؤلات أيضاً من كونها تُعبّر عن نقاط ضعف مزمنة تكررت في تقارير الأداء للمشاريع الكبرى بدول الخليج، والتي غالباً ما تبين أن الإخفاق لا يعود إلى عامل واحد منعزل، بل إلى شبكة من العوامل المترابطة التي تؤدي، عند تراكمها، إلى نتائج غير مرضية. فعلى سبيل المثال، لا يمكن تفسير التأخير في تسليم المشاريع فقط بضعف الجدولة الزمنية، بل يتداخل مع ذلك ضعف التنسيق بين الأطراف، والتغييرات في نطاق العمل، وتأخر الموافقات الحكومية، وكلها مظاهر لعجز مؤسسي أو خلل إداري يحتاج إلى تحليل منهجي دقيق.

كما أن التساؤلات المتعلقة بترتيب أو وزن العوامل المؤثرة تتجاوز الاهتمام بالوصف إلى مجال التشخيص الكمي، ما يسمح بتحديد العوامل ذات التأثير الأكبر والتي ينبغي أن تُعطى أولوية في المعالجة والتطوير. وتُعد هذه النقطة من أبرز عناصر الإسهام العلمي في هذه الدراسة، إذ تسعى إلى تقديم إطار واضح يمكن من خلاله لصناع القرار ومديري المشاريع توجيه الجهود والموارد نحو الجوانب الأكثر حساسية وتأثيرًا. هذا لا يكتفي بتعريف المشكلات، بل يساهم في بلورة أولويات واقعية للإصلاح الإداري والهيكلية في بيئة المشاريع.

أما التساؤل الأخير حول الاستراتيجيات الممكنة، فإنه يُشكل البعد التطبيقي للدراسة، إذ يعكس التزام الباحث بتقديم مخرجات قابلة للتنفيذ، تُعين المهنيين والقيادات المؤسسية على بناء حلول واقعية، مستندة إلى أدلة تحليلية، وليست مستندة إلى الحدس أو التجربة فقط. إن استكشاف مثل هذه الاستراتيجيات لا يهدف إلى تقديم وصفة جاهزة، بل إلى اقتراح توجهات عامة تستند إلى نتائج البحث نفسه، مثل تبني منهجيات تخطيط مرنة، أو تطوير كفاءة الفرق، أو تحسين التنسيق بين الجهات الرسمية والخاصة.

وعليه، فإن هذه التساؤلات ليست مفصولة عن جوهر الدراسة، بل تمثل عمودها الفقري، وتمثل الجسر الذي يصل بين مشكلة البحث، وفرضياته، وأهدافه، ومنهجيته، وبين نتائجه وتوصياته المتوقعة. إن الإجابة عنها بصورة منهجية ستوفر إطارًا تحليليًا واضحًا يُمكن تعميمه على بيئات مشابهة في الإقليم، كما سيساهم في إثراء الأدبيات العلمية المعنية بإدارة المشاريع في البيئات غير الغربية، وهو ما يشكل أحد الدوافع الرئيسة لهذه الدراسة.

حظي موضوع نجاح وفشل المشاريع باهتمام واسع في الأدبيات العالمية منذ عقود، حيث تراكت العديد من الدراسات التي تستكشف الأسباب والعوامل المؤثرة على أداء المشاريع. من أبرز الدراسات العالمية، دراسة أجرتها PricewaterhouseCoopers شملت أكثر من 10 آلاف مشروع في 30 دولة، ووجدت أن فقط 2.5% من الشركات استطاعت إكمال مشاريعها بنجاح تام وفق المخطط. كما بينت دراسات أخرى (مثل تقارير Standish Group ودوريات إدارة المشاريع) أن معدلات الإخفاق الجزئي أو الكلي للمشاريع ما زالت مرتفعة عالميًا رغم التطور في منهجيات الإدارة. وقد تم إرجاع أسباب الإخفاق إلى عدة فئات، منها أسباب تقنية تتعلق بأدوات وأساليب إدارة المشروع، وأسباب بشرية فردية كضعف القيادة أو سوء إدارة نطاق المشروع، وأسباب خاصة بأصحاب المصلحة مثل ضعف مشاركة المستخدمين أو غياب الدعم من الإدارة العليا. هذه النتائج تدعم فرضية أن مشاكل المشاريع متعددة الأبعاد، ولا يكفي التركيز على جانب واحد (كالتخطيط أو الرقابة) لإحداث نجاح شامل. في سياق الشرق الأوسط والخليج، بدأت تظهر في السنوات الأخيرة دراسات تسلط الضوء على خصوصية هذه البيئة. على سبيل المثال، دراسة مسحية في المملكة العربية السعودية (2018) أعدتها شركة كي بي إم جي (KPMG) تناولت تعثر مشاريع البنية التحتية، وكشفت نتائجها كما أسلفنا أن غالبية هذه المشاريع تأخرت وتجاوزت الميزانيات. حدّدت الدراسة أسبابًا رئيسية منها نقص التخطيط الجيد والتصميم المسبق للمشروع، مما يؤدي إلى تغييرات مستمرة أثناء التنفيذ، وكذلك تصاعد تكاليف المواد وضعف إدارة المخاطر كعوامل داخلية تفاقم مشاكل المشروع. أما على الصعيد الخارجي، فقد وُجد أن العقوبات التنظيمية وحيازة الأراضي هي أبرز التحديات، حيث أشار 83% من المشاركين في الاستبيان إلى أن التغييرات المستمرة في التصميم هي السبب الأبرز للتأخير، وذكر 75% صعوبة اللوائح التنظيمية وتملك الأراضي كسبب رئيسي آخر. هذه النتائج تؤكد أهمية عامل ثبات نطاق المشروع وأثر البيئة التنظيمية في نجاح المشاريع الخليجية. دراسة أخرى أجريت في دولة الإمارات العربية المتحدة (Mohammed & Ishak, 2024) تناولت تأثير الثقافة التنظيمية المحلية على أداء المشاريع الإنشائية. اعتمدت هذه الدراسة منهجًا مختلطًا من المقابلات والاستبيانات شمل ما يزيد عن 200 من مديري المشاريع والمهندسين في عدة شركات، وغطت حوالي 124 مشروعًا. أظهرت النتائج وجود مجموعة من العوامل الثقافية المؤثرة إيجابيًا على نجاح المشروع، وكان أبرزها مدى التزام المقاول وولائه للمشروع، والذي تبين أنه العامل الثقافي الأكثر تأثيرًا بين ثمانية عوامل ثقافية تمت دراستها. يشير ذلك إلى أن ممارسات مثل تعزيز روح الالتزام والمسؤولية لدى فرق العمل والمقاولين يمكن أن تحسّن من مخرجات المشروع. كما تطرقت الدراسة إلى أهمية الثقافة الداعمة التي تشجّع التعاون والاتصال المفتوح داخل المنظمة، حيث بينت أن بيئة العمل التي تحقّق المشاركة والثقة بين أفراد الفريق تؤدي إلى نتائج أفضل للمشاريع. هذه الدراسة الإماراتية تسلط الضوء على بُعد مهم في إدارة المشاريع بالمنطقة وهو البعد الثقافي والاجتماعي، والذي قد يفسّر بعض الاختلافات في أداء المشاريع بين منطقة وأخرى. وبالإضافة إلى ما سبق، تشير تقارير معهد إدارة المشاريع PMI إلى أن المنطقة الشرق أوسطية تشهد تزايدًا في تبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع، ولكن التنفيذ قد يصطدم بتحديات محلية. مثلاً، التقرير الدوري "نبض المهنة" الصادر عن PMI يبيّن أن ضعف إدارة المخاطر وعدم كفاية الاتصال بأصحاب المصلحة من أكثر العوامل شيوعًا وراء تعثر المشاريع في البيئات الناشئة. لذا أخذت بعض الدراسات الحديثة منحى تقديم حلول، مثل الدعوة إلى إنشاء مكاتب إدارة مشاريع PMO أكثر نضجًا في المؤسسات الخليجية، واعتماد برامج تدريب وشهادات احترافية (مثل PMP) لرفع كفاءة مديري المشاريع المحليين. بشكل

عام، يمكن تلخيص ما أظهرته الدراسات السابقة في النقاط التالية: (1) هناك إجماع على أهمية التخطيط السليم والمتكامل كشرط أساسي لنجاح المشروع، (2) الإدارة الفاعلة للنطاق تمنع "زحف النطاق" وتقلل التعديلات المكلفة أثناء التنفيذ، (3) دعم الإدارة العليا ومشاركة العملاء وأصحاب المصلحة تعزز فرص النجاح، (4) البيئة التنظيمية والثقافية قد تشكل إما عامل تمكين أو معيق حسب مرونتها وملاءمتها. هذه الاستنتاجات ستكون منطلقاً لمناقشة نتائج دراستنا ومقارنتها مع الواقع الخليجي الحالي.

8. المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على إطار نظري يجمع بين مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة والنماذج التحليلية لعوامل النجاح والفشل. في الأساس، تأخذ الدراسة مثلث إدارة المشاريع التقليدي بعين الاعتبار، والذي يعرف قيود المشروع الرئيسية بثلاثة عناصر مترابطة: النطاق (المخرجات والمتطلبات)، والوقت (الجدول الزمني لإنجازها)، والتكلفة (الموارد المالية المتاحة). وفق هذا المفهوم، يُعتبر المشروع ناجحًا بالمعنى الكلاسيكي إذا تمكّن من تحقيق أهدافه ضمن الحدود المرسومة لهذه العناصر الثلاثة. لذا سيتم اعتماد معايير مثل الالتزام بالمدة الزمنية والميزانية والجودة المخططة كمؤشرات أداء أساسية في تقييم نجاح المشاريع محل الدراسة. غير أن الإطار النظري للدراسة يتجاوز المنظور التقليدي ليأخذ بعين الاعتبار أن نجاح المشروع ظاهرة متعددة الأبعاد. فبحسب الأدبيات الحديثة، لا يكفي تحقيق الثالوث الزمني-التكلفة-النطاق لضمان النجاح الشامل، بل ينبغي النظر إلى عوامل أخرى مثل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأثر الاستراتيجي للمشروع على المنظمة. وقد أشار معهد إدارة المشاريع (PMI) وآخرون إلى أن نجاح المشروع على المدى البعيد يتطلب توافق مخرجاته مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الداعمة له، وليس مجرد الانتهاء ضمن المثلث الحديدي التقليدي. هذا يعني أن دراستنا ستضع في الاعتبار (ضمنيًا) بعدًا نوعيًا لنجاح المشروع يتمثل في مدى تحقيق القيمة والفائدة المتوقعة منه للمستفيدين وأصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يستند التحليل النظري للعوامل المؤثرة إلى تقسيم منهجي مستمد من دراسات سابقة. فقد يتم تصنيف أسباب فشل أو نجاح المشاريع إلى ثلاث فئات عريضة:

- عوامل تقنية/إدارية: وتشمل كفاءة تقنيات إدارة المشروع والعمليات المتبعة (مثل جودة خطة المشروع، أساليب جدولة المهام، أنظمة مراقبة الجودة، إدارة المخاطر). هذه العوامل يمكن التحكم بها عبر تطبيق منهجيات وأدوات معروفة في دليل المعرفة لإدارة المشاريع (PMBOK) وغيرها.
- عوامل بشرية فردية: وتشمل مهارات مدير المشروع وقيادته، وكفاءة فريق العمل، ووضوح الأدوار، إضافة إلى التواصل الداخلي الفعال. هذه العناصر ترتبط بالجوانب السلوكية والتنظيمية، حيث تؤثر مستويات التحفيز والانخراط لدى الأفراد على تنفيذ المشروع. النظريات الإدارية الحديثة (مثل نظرية القيادة الموقفية أو منهجية الإدارة بالسلوك التنظيمي) تشير إلى أن تفاعل العامل البشري هو مفتاح لحل الكثير من معضلات المشاريع التي لا تعالجها الأساليب التقنية البحتة.
- عوامل مرتبطة بأصحاب المصلحة والبيئة الخارجية: مثل دعم الإدارة العليا، ودرجة مشاركة العميل أو المستخدم النهائي في مراحل المشروع، والتنسيق مع الموردين والمقاولين، وكذلك البيئة الاقتصادية والقانونية المحيطة. هذه الفئة من العوامل تندرج ضمن مفهوم إدارة أصحاب المصلحة الذي أصبح أحد معايير نجاح المشاريع. فالنظريات تشير إلى أن ارتفاع مشاركة ودعم أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) يرتبط إيجابيًا بنجاح المشروع، في حين أن تجاهلهم أو ضعف التواصل معهم قد يقود لإخفاقات حتى لو كانت خطة المشروع محكمة.

ومن خلال هذا الإطار النظري الشامل، سيتم بناء نموذج تحليلي يربط بين هذه المجموعات من العوامل ونتائج المشاريع. ستفترض الدراسة، اعتمادًا على الأدبيات، أن كل مجموعة من العوامل تساهم بجزء من التفسير لمستوى الأداء

المحقق. فعلى سبيل المثال، ضعف العوامل التقنية (كتردي التخطيط والجدولة) قد يقود مباشرة إلى مشاكل في الوقت والتكلفة، بينما العوامل البشرية (مثل ضعف القيادة أو انهيار التواصل) يمكن أن تخلق مشكلات غير منظورة أو تزيد من حدة المشكلات التقنية. أما العوامل الخارجية (كالبيروقراطية أو نقص مشاركة العميل) فقد تؤدي إلى توقفات أو إعادة عمل تزيد من فترة المشروع وتكلفته. إن فهم هذا التشابك النظري سيوجه عملية جمع البيانات وتحليلها، حيث سنبحث عن مؤشرات كمية ونوعية لكل عامل ونرى ارتباطها بمؤشرات نجاح المشروع. يستفيد الإطار النظري أيضًا من نماذج معروفة في المجال، مثل نموذج العوامل الحرجة لنجاح المشروع (Critical Success Factors) ونموذج النظام المفتوح الذي يعتبر المشروع كيانًا يتأثر ويتفاعل مع بيئته. باختصار، يجمع الأساس النظري للدراسة بين مفاهيم تقليدية لضبط المشروع (كالوقت والكلفة والنطاق) ومفاهيم حديثة تعنى بالعوامل البشرية والاستراتيجية. هذا الدمج ضروري لفهم الصورة الكاملة لنجاح المشاريع في الخليج، حيث تتقاطع التقنيات الحديثة مع الثقافة المحلية والأنظمة التنظيمية لتكوين واقع إدارة المشاريع في المنطقة.

9. المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة منهجية وصفية تحليلية (Descriptive Analytical) تناسب طبيعة أسئلة البحث التي تسعى إلى وصف الظاهرة وتحليل العوامل المؤثرة فيها. ينقسم تصميم البحث إلى مرحلتين رئيسيتين: مرحلة الوصف والاستكشاف، ومرحلة التحليل والاختبار الفرضي. في المرحلة الأولى سيتم جمع بيانات شاملة حول المشاريع وعواملها، وفي المرحلة الثانية سيتم تحليل تلك البيانات إحصائيًا لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وفيما يلي تفصيل لأهم جوانب المنهجية وطرق البحث:

- نوع الدراسة وتصميمها: الدراسة كمية بالأساس مع دعم نوعي محدود إذا لزم الأمر. سيتم استخدام التصميم المقطعي (Cross-sectional) حيث تُجمع البيانات في فترة زمنية محددة حول مشاريع مختلفة. لا تتضمن الدراسة تدخلاً تطبيقياً أو تجربة عملية، بل هي تحليلية تهدف لاستخلاص استنتاجات من الواقع القائم (أي أنها غير تطبيقية بمعنى عدم تنفيذ مشروع تجريبي، بل تحليل بيانات مشاريع فعلية).
- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مديري المشاريع والمهنيين في مجال إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي. قد يشمل ذلك مديري مشاريع ومهندسين واستشاريين يعملون في قطاعات مختلفة (كالبنية التحتية، والتشييد والبناء، وتقنية المعلومات، والطاقة وغيرها) في دول مجلس التعاون الخليجي. سيكون نطاق المجتمع الإقليمي واسعاً لضمان تنوع العينة وعدم انحسارها في دولة واحدة، مما يسمح باستنباط نتائج عامة على مستوى المنطقة. ومع ذلك، سيتم الحرص على أن يكون للمستجيبين خبرة مناسبة (مثلاً 5 سنوات فأكثر في إدارة المشاريع) لضمان جودة البيانات المستقاة منهم.
- عينة الدراسة: سيتم استخدام أسلوب العينة القصدية الطبقية. بمعنى أنه سيتم اختيار مفردات العينة بحيث تمثل تنوعاً من حيث الدول والقطاعات. على سبيل المثال، تهدف الدراسة إلى تضمين مشاركين من الدول الخليجية الست (السعودية، الإمارات، الكويت، قطر، البحرين، عمان) إن أمكن، وكذلك مراعاة إشراك مشاريع من قطاعات متنوعة (إنشائية، نفط وغاز، تكنولوجيا، حكومية... إلخ). يهدف ذلك إلى زيادة شمولية النتائج. الحجم المستهدف للعينة قد يكون في حدود 100-150 مشارك من المهنيين، وهو حجم كافٍ لإجراء تحليلات إحصائية واستنتاج دلالات معتبرة. سيتم الوصول إلى هؤلاء المشاركين عبر القنوات المهنية (جمعيات إدارة المشاريع المحلية، مجموعات لينكدإن المتخصصة، أو من خلال التواصل مع شركات معروفة في مجال المشاريع).
- أسلوب جمع البيانات: الأداة الرئيسية لجمع البيانات ستكون استبانة مكتوبة (Questionnaire) يتم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة. سوف تُصمَّم الاستبانة بشكل يضمن تغطية جميع المتغيرات المستقلة والتابعة. ستتألف من قسمين رئيسيين: القسم الأول للمعلومات العامة عن المشروع والمستجيب (مثل نوع المشروع، حجمه، الدولة، خبرة مدير المشروع)، والقسم الثاني للأسئلة المتعلقة بالعوامل المؤثرة ونتائج المشروع. سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة أو التحقق بالنسبة لمعظم العبارات (مثال: عبارة تقيس جودة التخطيط يقيّمها المستجيب بين "ضعيف جداً" إلى "ممتاز"). سيتضمن الاستبيان محاور فرعية مثل: التخطيط وإدارة النطاق، إدارة الوقت والجدولة، إدارة التكاليف، إدارة المخاطر، إدارة الموارد البشرية والفريق، إدارة أصحاب المصلحة والاتصال، والعوامل الخارجية (تنظيمية واقتصادية).

وكذلك سيتم سؤال المستجيبين عن نتائج مشاريعهم (هل اكتمل في الوقت، هل التزم بالميزانية، رضا العميل، ...). لضمان مصداقية الأداة، ستخضع للاستبانة لمراجعة خبراء (تحكيم محتوى) من قبل أساتذة جامعيين أو ممارسين ذوي خبرة في إدارة المشاريع، وإجراء دراسة استطلاعية (Pilot) على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وصدقها العملي. ومن المتوقع أيضا حساب معامل الثبات (مثل معامل كرونباخ ألفا) لمقياس الاستبانة بعد جمع البيانات لضمان اتساق الإجابات.

- طرق تحليل البيانات: بعد جمع الاستبانات من العينة المستهدفة، سيتم ترميز البيانات وإدخالها في برامج إحصائية (مثل SPSS أو برنامج مشابه). سيتضمن التحليل الإحصائي مرحلتين: أولاً التحليل الوصفي لوصف خصائص العينة والمشاريع (مثل توزيع المشاريع حسب الدول أو القطاعات، متوسطات تقييم كل عامل من العوامل، نسبة المشاريع الناجحة مقابل المتعثرة بحسب معايير محددة). سيتم استخدام الجداول التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا الغرض. ثانياً التحليل الاستنتاجي (الاستدلالي) لاختبار فرضيات الدراسة: سيتم استخدام اختبار الارتباط (مثل معامل بيرسون) لفحص العلاقات بين المتغيرات (مثلاً العلاقة بين درجة التخطيط ومدة التأخير). وكذلك قد يستخدم تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أي العوامل لها تأثير معنوي أكبر على نسبة إنجاز المشروع في الوقت والتكلفة. في حالة البيانات التصنيفية (مثل نجاح/فشل) قد يستخدم اختبار كاي تربيع لفحص الارتباطات. سيتم اعتبار الفرضية مدعومة إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية (p-value) أقل من 0.05 مثلاً. أيضاً، قد يتم تقسيم العينة إلى فئات للمقارنة (مثل مقارنة متوسطات تقييم العوامل بين دولة وأخرى أو قطاع وآخر باستخدام اختبار تونديو في (ANOVA) إذا دعت الحاجة)، وذلك لاستكشاف إن كانت هناك فروق ذات دلالة تُعزى لعوامل ديموغرافية.
- الاعتبارات الأخلاقية: سيتم مراعاة ضمان سرية معلومات الشركات والمشاريع التي سيشير إليها المشاركون في الاستبيان. سيُذكر للمشاركين أن البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وبشكل مجمّع دون الإشارة إلى شركات أو أشخاص بأسمائهم. كما ستكون المشاركة طوعية، مع توضيح الغرض من الدراسة للمشاركين قبل تعبئة الاستبانة وأخذ موافقتهم.

باختصار، تجمع المنهجية بين المسح الميداني والتحليل الكمي العميق، مما يمكن من رسم صورة واضحة ومستندة إلى البيانات حول واقع إدارة المشاريع في الخليج والعوامل المؤثرة عليها. هذه المقاربة المنهجية تتناسب مع طبيعة المشكلة قيد البحث، إذ تسمح باختبار الفرضيات بشكل موضوعي وتوليد معرفة قابلة للتعميم على بيئات مشابهة.

كما ذكر أعلاه، الأداة الرئيسية للدراسة هي الاستبانة المهيكلية التي سيتم تطويرها خصيصاً لهذا البحث. وفيما يلي وصف أكثر تفصيلاً لمكونات وأدوات جمع البيانات:

- الاستبانة (Questionnaire): سيتم تصميم الاستبانة لتشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة وأحياناً شبه المفتوحة، موزعة على محاور تغطي المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة. ستتضمن محاور الاستبانة ما يلي:
 - محور التخطيط وإدارة النطاق: وفيه بنود تقيس مدى شمولية خطة المشروع منذ البداية، وضوح نطاق العمل وتجنب تغيره، وآليات ضبط التغيرات إن حدثت. مثلاً: "تم إعداد خطة مشروع تفصيلية قبل بدء التنفيذ" أو "يتم التحكم في طلبات تغيير نطاق المشروع بشكل فعال".
 - محور إدارة الوقت والجدولة: لقياس كفاءة الجدول الزمني ومدى استخدام أدوات جدولة حديثة (مثل البرامج الإلكترونية)، ووجود هوامش أمان كافية للتعامل مع المخاطر الزمنية.
 - محور إدارة التكاليف والموارد: ويتعلق بوجود تقديرات تكاليف دقيقة، وخطط للموارد البشرية والمشتريات، وقدرة المشروع على الالتزام بالميزانية المرصودة.
 - محور فريق العمل والقيادة: لقياس خبرة فريق المشروع، والتدريب، وأسلوب قيادة مدير المشروع (تحفيزي، توجيهي، تشاركي...)، ومستوى التواصل والتنسيق داخل الفريق.
 - محور إدارة المخاطر والجودة: يتناول ما إذا كان هناك خطة لإدارة المخاطر، وعدد المخاطر غير المتوقعة التي ظهرت، وكيفية التعامل معها، وكذلك إجراءات ضبط الجودة وضمانها خلال تنفيذ المشروع.
 - محور أصحاب المصلحة والاتصال: لقياس درجة تواصل المشروع مع العملاء أو المستخدمين النهائيين، ومدى دعم الإدارة العليا للمشروع، والتعاون مع المقاولين أو الموردين، إضافة لفعالية قنوات الاتصال (تقارير دورية، اجتماعات، بوابات إلكترونية...).
 - محور العوامل الخارجية: مثل البنود التي تتعلق بسهولة أو صعوبة الامتثال للمتطلبات الحكومية (تصاريح البناء، أنظمة العمل والتأشيرات الخاصة بالعمالة، نسب التوظيف... إلخ)، واستقرار سوق المواد والخدمات (توفر مواد البناء مثلاً أو تقلب أسعارها)، والوضع الاقتصادي العام أثناء تنفيذ المشروع (فترات الركود أو جائحة كورونا كمثال حديث والتأثيرات المترتبة).
 - محور نتائج المشروع: وهو محور لقياس أداء المشروع عبر مجموعة مؤشرات: هل أنهى المشروع أعماله في الموعد المحدد؟ إذا كان هناك تأخير فكم نسبته؟ هل التزمت التكاليف ضمن الميزانية أو تجاوزتها وبأي نسبة تقريباً؟ أيضاً مستوى رضا العميل أو الجهة المالكة عن نتائج المشروع، ومدى تحقيق أهداف المشروع الأصلية (فنية أو خدمية). قد يكون بعضها أسئلة رقمية (مثال:

نسبة تجاوز الكلفة)، وبعضها تقييمات نوعية (مثال: "أنا راضي عن نتائج المشروع النهائية" بدرجة موافقة معينة).

سيكون معظم الأسئلة بصيغة عبارات تقييمية يجيب عنها المشارك باختيار مستوى موافقته أو تقييمه من بين خيارات ليكرت الخمس (مثلاً: 1=موافق بشدة، 5=معارض بشدة، أو 1=ضعيف جداً، 5=ممتاز). كما قد تتضمن الاستبانة سؤالاً مفتوحاً اختياريًا في النهاية يتيح للمشارك ذكر أي عوامل أخرى يراها مهمة ولم تغطيها الأسئلة، وذلك لجمع رؤى نوعية إضافية.

- المقابلات نصف المهيكلية (إن لزم الأمر): على الرغم من أن التركيز الأساسي سيكون على الاستبانة الكمية، فقد تُجرى مقابلات نوعية محدودة مع عدد مختار من الخبراء ومديري المشاريع (مثلاً 5 إلى 10 مقابلات) بهدف تعميق الفهم. ستكون هذه المقابلات شبه مهيكلية، حيث يُطرح على الخبير أسئلة تتناول مثلاً: "برأيك ما أهم عقبة واجهتها في مشروعك الأخير؟"، أو "كيف تتعامل شركتكم مع تغييرات نطاق المشروع؟". الهدف من هذه المقابلات هو توفير سياق تفسيري للبيانات الكمية وربطها بالواقع العملي. سيتم تسجيل الملاحظات من هذه المقابلات واستخدامها بشكل تكميلي عند مناقشة النتائج أو اقتراح توصيات، لكنها لن تكون المصدر الأساسي للبيانات.

- مراجعة وثائق المشاريع: إذا أمكن الحصول على بعض الوثائق أو التقارير الخاصة بمشاريع مختارة (مثل تقارير الأداء أو الدروس المستفادة)، فقد تتم مراجعتها كأداة مساندة. لكنها ليست أداة رئيسة نظراً لصعوبة الحصول على وثائق تفصيلية بسبب حساسيتها في كثير من الأحيان. ومع ذلك، قد يُستفاد من تقارير منشورة (كالموجودة في دراسات حالة أو تقارير شركات استشارية) كمصدر غير مباشر للمعلومات.

باختصار، أداة الاستبانة هي العمود الفقري لجمع المعلومات الكمية اللازمة للتحليل. وقد عُرفت الاستبانة بكونها أداة فعالة في الدراسات المسحية للحصول على بيانات من جمهور واسع بتكلفة وجهد معقولين. ستضمن عملية إعداد الاستبانة واختبارها مبدئياً أن تكون الأسئلة مفهومة ومتسقة مع المفاهيم المراد قياسها (تحقيق الصدق الظاهري والمحتوى). كما سيضمن قياس الثبات وإجراءات جودة البيانات (مثل استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو العشوائية) موثوقية النتائج المستخرجة. إن حسن تصميم الأداة واستخدامها سيمكن الباحث من رسم استنتاجات راسخة حول موضوع الدراسة.

تلتزم هذه الدراسة بحدود معينة تفرضها الاعتبارات الموضوعية والجغرافية والزمنية، والتي ينبغي توضيحها لضبط نطاق البحث وعدم تجاوز حدوده المشروعة. تنقسم حدود الدراسة إلى ما يلي:

- **الحدود الموضوعية (الموضوع والمدة):** يركّز البحث على العوامل التحليلية التي تؤثر في نجاح إدارة المشاريع وفشلها. وبذلك فهو لا يتناول تطوير نموذج تطبيقي جديد أو ابتكار أداة برمجية، بل يحلل الواقع القائم من خلال إطار نظري وتحليلي. الدراسة معنية بمشاريع غير محددة التخصص بمعنى عدم حصرها في صناعة واحدة؛ ومع ذلك فإن كثيرًا من الأمثلة والتحليلات ستتناول مشاريع البنية التحتية والتشييد نظرًا لكونها تمثل نسبة كبيرة من المشاريع الكبرى في الخليج، كما أنها وثيقة الصلة بتحديات الوقت والكلفة. لا تغطي الدراسة التفاصيل التقنية الدقيقة لكل صناعة (مثلًا تفاصيل فنية لمشاريع تقنية المعلومات أو النفط)، بل تنظر لإدارة المشروع كوحدة تحليل بغض النظر عن مجاله مع التركيز على عوامل إدارية وتنظيمية عامة. أيضًا، تركز الدراسة على عوامل النجاح والتعثر أثناء دورة حياة المشروع حتى التسليم النهائي؛ ولا تمتد لتحليل ما بعد تنفيذ المشروع (مثل تشغيل المخرجات أو الأثر الاقتصادي بعيد المدى للمشروع) إلا من زاوية رضا أصحاب المصلحة المباشر.
- **الحدود المكانية (الجغرافية):** تقتصر الدراسة على منطقة دول مجلس التعاون الخليجي (السعودية، الإمارات، الكويت، قطر، البحرين، عُمان)، وقد تشمل أيضًا بعض المشروعات الإقليمية المشتركة ضمن هذه الدول. لم يتم تضمين دول عربية أخرى من خارج الخليج في نطاق البحث لضمان تجانس نسبي في البيئة الاقتصادية والثقافية قيد الدراسة. يتميز المجال الجغرافي المختار بخصائص مشتركة نسبيًا (اقتصادات ريعية أو متحولة، تركيبة سكانية فيها نسبة عالية من العمالة الوافدة، نظم إدارية متقاربة إلى حد ما في الخليج)، مما يساعد على مقارنة النتائج ضمن إطار مكاني متجانس نسبيًا. وعلى الباحث الإشارة إلى أن تعميم النتائج خارج هذه الرقعة الجغرافية يجب أن يتم بحذر، إذ ربما تختلف أولويات إدارة المشاريع في بيئات أخرى (مثلًا البلدان النامية ذات الدخل المنخفض، أو الدول الصناعية المتقدمة).
- **الحدود الزمنية:** تتناول الدراسة مشاريع تم تنفيذها أو لا تزال قيد التنفيذ خلال العقد الأخير (حوالي 2015-2025). تم اختيار هذه الفترة لضمان حداثة البيانات وارتباطها بالواقع الحالي، وبما يشمل أيضًا فترة جائحة كورونا (2020-2021) وما قد يكون لها من تأثير على إدارة المشاريع (من تعطّل سلاسل الإمداد أو تأخير المشاريع) كعامل حديث يجب مراعاته. سيتم سؤال المشاركين عن تجربة مشاريعهم التي نُفذت ضمن هذا النطاق الزمني لضمان أن الذاكرة المؤسسية والمعطيات لا تزال حاضرة ودقيقة. ولا تغطي الدراسة مشاريع قديمة تعود لأكثر من 15-20 سنة لأن ممارسات إدارة المشاريع وأوضاع المنطقة تغيرت بشكل ملحوظ (سواء من حيث إدخال تقنيات جديدة أو إصلاحات إدارية في دول الخليج).
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على وجهات نظر مديري المشاريع والعاملين في إدارتها كما تأتي عبر الاستبانات والمقابلات. أي أنها لا تشمل مثلًا آراء المستفيدين النهائيين أو المواطنين بشكل مباشر في تقييم نجاح المشروع، وذلك اتساقًا مع أهداف الدراسة التي تركز على العملية الإدارية ذاتها وليس تقييم المخرجات من منظور الجمهور العام. أيضًا، العينة قد لا تشمل كافة الشرائح الوظيفية؛ فعلى سبيل المثال سوف يجيب

مديرو المشاريع عن جوانب تتعلق بالإدارة العليا أو بالجهات الحكومية لكننا لن نقوم باستقصاء رأي المسؤولين الحكوميين أنفسهم ضمن هذه الدراسة. هذا القيد البشري قد يترك بعض التحيز؛ فربما يرى مديرو المشاريع أن اللوائح هي العقبة الكبرى بينما لو سئل طرف حكومي ربما أشار إلى عوامل أخرى. لكن منهجية البحث عالجت ذلك جزئياً عبر تضمين أسئلة موضوعية (مثل نسب التأخير الفعلية) وترك مجالاً لتعليقات مفتوحة.

- حدود أخرى: هناك حدود تتعلق بتوفر البيانات ومصادقيتها؛ إذ تعتمد الدراسة على المعلومات المبلغ عنها من قبل المشاركين، مما قد يتضمن نسبة من التحيز الذاتي أو عدم الدقة (كتجميل نجاح مشاريعهم أو لوم أطراف أخرى على الفشل). حاولت الدراسة الحد من ذلك عبر سرية الاستجابات وتشجيع الموضوعية، لكن هذا القيد يظل قائماً كأى بحث مسحي. أيضاً، يجدر بالذكر أن الدراسة لا تتبنى نهجاً تجريبياً، أي لن نقوم مثلاً بتطبيق تدخل معين على مشروع حالي ومراقبة نتائجه، وبالتالي فإن الاستنتاجات ستكون مبنية على الارتباطات والعلاقات الإحصائية لا على اختبار سببي مباشر. لهذا ستتم مناقشة النتائج بحرص وتجنب القفز إلى استنتاجات سببية صارمة إلا بوجود دلائل قوية. وأخيراً، عدم تقييد الدراسة بدولة محددة في الخليج هو سيف ذو حدين: فمن جهة يعطي نظرة أوسع نطاقاً، لكنه من جهة أخرى قد يخفي فروقاً محلية هامة (مثل اختلاف الإجراءات بين السعودية وقطر). وستحاول الدراسة معالجة ذلك بإجراء تحليلات فرعية حسب الدولة إن توفر حجم بيانات كافٍ، لكن يبقى هذا ضمن نطاق محدود.

وتأسيساً على ما سبق من توضيح دقيق لأبعاد وحدود الدراسة، يمكن القول إن هذه الحدود لا تُعدّ مجرد اعتبارات تقنية أو تنظيمية تملأ أعراف البحث العلمي، بل تمثل خياراً منهجياً واعياً ومقصوداً يُقصد من خلاله ضبط المتغيرات وتحقيق درجة عالية من الاتساق الداخلي والمنطقي في تصميم الدراسة وتنفيذها. فالسياقات المعقدة التي تحيط بإدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي تتطلب بالضرورة إطاراً تحليلياً محكوماً بسقوف موضوعية وزمانية ومكانية، وإلا تحولّ التحليل إلى تعميمات فضفاضة لا تعكس الواقع بدقة ولا تتيح تقديم استنتاجات قابلة للاعتماد.

إن حصر الدراسة في العوامل التحليلية المتعلقة بإدارة المشاريع دون الانخراط في ابتكار نماذج تقنية أو أدوات برمجية جديدة، يُعدّ قراراً علمياً مدروساً، هدفه الحفاظ على عمق المعالجة ووضوح المنظور، والتركيز على تفسير العلاقات والأنماط القائمة بدلاً من تشتيت الجهد البحثي في اتجاهات تطبيقية قد تكون خارج نطاق الإمكانيات البحثية المتاحة في مرحلة الماجستير. كما أن استبعاد التفاصيل الدقيقة لكل قطاع، والتركيز على قطاع البنية التحتية باعتباره النموذج الأكثر حضوراً وتكراراً في المشهد الخليجي، يرسخ قدرة الدراسة على توظيف أمثلة واقعية دون التضحية بقابلية تعميم النتائج على قطاعات أخرى ذات خصائص مشابهة.

أما على المستوى الجغرافي، فإن تركيز الدراسة على دول مجلس التعاون الخليجي وحدها، دون تمديد النطاق ليشمل الدول العربية أو الإقليمية الأخرى، لا يُعدّ تقليصاً للفرص البحثية، بل يعكس التزاماً معرفياً بفهم خصوصية السياق الخليجي بكل ما يتضمنه من تقاطعات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية لا تتكرر بذات النمط في بيئات أخرى. هذا التحديد يضمن تجانس العينة وتحقيق حد أدنى من الاتساق الهيكلي في خصائص المجتمع محل الدراسة، الأمر الذي يوفّر بيئة إحصائية وتحليلية أكثر استقراراً وأقل تشويشاً بالمتغيرات الخارجية.

وفيما يتعلق بالإطار الزمني، فإن اختيار فترة العقد الأخير (2015-2025) لا يرتبط فقط بالرغبة في ضمان حداثة البيانات، بل ينبع من إدراك عميق لحجم التحولات الاقتصادية والإدارية والتقنية التي شهدتها دول الخليج خلال هذه المرحلة، بما في ذلك آثار جائحة كوفيد-19 وتداعياتها على سلسلة التوريد ومرونة تنفيذ المشاريع. بهذا، تكون الدراسة قد ارتكزت على فترة حيوية اتسمت بكثافة تنفيذية عالية للمشاريع من جهة، وتغيرات مؤسسية وتنظيمية متسارعة من جهة أخرى، ما يمنح البيانات أهمية تفسيرية ومعرفية لا تتوفر غالبًا في الفترات الأقدم.

وإذ تُقرّ الدراسة بأن هناك حدودًا بشرية ومعرفية تتعلق بطبيعة العينة ومصادر البيانات، إلا أنها تعاملت معها بمنهجية استباقية من خلال تصميم أدوات بحثية دقيقة، واعتماد استبانات محكمة تسمح بقياس التحيزات والتحكم فيها إلى حدٍ مقبول. وتم اتخاذ إجراءات أخلاقية وتنظيمية واضحة لضمان سرية المعلومات وتحقيق أكبر قدر من الموثوقية في إجابات المشاركين. ويُضاف إلى ذلك أن تركيز العينة على أصحاب الخبرة المباشرة في إدارة المشاريع، مع الانفتاح على تنوعهم الوظيفي والقطاعي، يعزز من مصداقية التحليل ويضفي على النتائج طابعًا عمليًا غنيًا يمكن الاعتماد عليه عند وضع التوصيات.

وعلى ضوء كل ما تقدم، يتّضح أن الدراسة قد راعت، منذ بدايتها، تصميم إطار منهجي متين يوازن بين الاتساع والشمول من جهة، وبين التركيز والعمق التحليلي من جهة أخرى. هذه الحدود لا تُقيّد الدراسة، بل تمنحها شرعية علمية ومنهجية تسهم في رفع مستوى الدقة والاستنتاج، وتُيسّر على القارئ تقييم مدى صلاحية تعميم النتائج ومدى ارتباطها بالسياق الذي تم فيه تنفيذ البحث. إن الاعتراف الصريح بهذه الحدود – ووضعها ضمن هذا السياق التحليلي المدروس – ليس مجرد تفصيل شكلي، بل هو تعبير عن التزام علمي رصين، وركيزة أساسية لضمان مصداقية الدراسة ومثانة نتائجها، وتمهيد سليم للمرحلة التالية من تحليل البيانات ومناقشتها في ضوء الإطار الذي تم رسمه مسبقًا بهذه الدقة والانضباط.

12. المراجع:

- (1) Hardy-Vallee, B. (2012). The Cost of Bad Project Management. Gallup Business Journal, Feb 7, 2012.
- (2) PMG Global (2025). Project Management in the Middle East: Opportunities and Challenges. PMG News, October 17, 2025.
- (3) رسالة الجامعة (2018، 4 أكتوبر). سببان وراء تأخير تنفيذ مشاريع البنية التحتية. العدد 1314، جامعة الملك سعود.
- (4) عزاي، عبد الرحمن. (2025). تحديات إدارة المشاريع في بيئة الشركات الكبيرة. موقع شيء نافع (shynafea.com، 2 نوفمبر 2025).
- (5) Mohammed, A., & Ishak, M. (2024). Impact of Organizational Culture on Project Success in the UAE Construction Industry. Journal of Engineering Research and Reports, 27(8), 405-424.