

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة مشاريع .



عنوان البحث

دراسة العوامل المؤثرة في نجاح وإخفاق المشاريع في دول الخليج العربي

إعداد الطالب/

محمد عبدالواحد علي حمدي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

يشهد الخليج العربي تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة، مما يجعل دراسة العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المشاريع في هذه المنطقة ذات أهمية بالغة. تتميز دول الخليج باقتصاداتها النفطية والاستثمارات الضخمة في البنية التحتية والمشاريع التنموية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه رواد الأعمال والمستثمرين. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المشاريع في الخليج العربي، سواء كانت اقتصادية، سياسية، اجتماعية، أو تقنية، وذلك لتوفير رؤية شاملة تساعد في تعزيز بيئة الأعمال.

ورغم ما تمتلكه هذه الدول من إمكانيات مالية وتقنية وبشرية، إلا أن العديد من المشاريع لا تحقق أهدافها ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة، كما تواجه تحديات معقدة تتعلق بالإدارة، والتخطيط، والتشريعات، والثقافة المؤسسية. وهذه التحديات قد تؤدي إلى تأخر الإنجاز، أو تعثر التنفيذ، أو حتى فشل المشروع كلياً في بعض الأحيان.

من هنا، تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة العوامل المؤثرة في نجاح أو إخفاق المشاريع في دول الخليج العربي، من أجل الوصول إلى فهم علمي وعملي لتلك المؤثرات، والعمل على وضع حلول واقعية تساهم في تحسين أداء المشاريع ورفع نسب نجاحها.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تُسلط الضوء على بيئة المشاريع في منطقة ذات خصوصية ثقافية واقتصادية، وتُحاول تحليل التفاعل بين العوامل الفنية والإدارية والقانونية والاجتماعية التي تشكّل معاً الإطار العام لتنفيذ أي مشروع داخل دول الخليج.

على الرغم من التقدم الملحوظ في تنفيذ المشاريع التنموية والاقتصادية في دول الخليج العربي، إلا أن نسبة كبيرة من هذه المشاريع تواجه مشكلات متعددة أثناء دورة حياتها، بدءًا من مرحلة التخطيط وحتى التسليم. وقد وثقت العديد من التقارير الحكومية والدولية تأخر المشاريع عن جداولها الزمنية، وتجاوزها للميزانيات المحددة، وضعف جودة التنفيذ في بعض الأحيان، بل وحتى فشل بعض المشاريع بشكل كلي.

يرتبط هذا القصور بعدة عوامل، منها ما هو داخلي (مثل ضعف الإدارة، ضعف التنسيق، محدودية الكوادر المؤهلة)، ومنها ما هو خارجي (مثل القوانين، والعوامل السياسية والاقتصادية، والاعتماد على مقاولين غير مستقرين). ومع أن بعض الدراسات تناولت هذه الإشكالات جزئيًا، إلا أنه لا تزال هناك حاجة ماسة إلى دراسة شاملة تركز على خصوصية البيئة الخليجية، وما يميزها من نماذج حوكمة، وثقافة مؤسسية، وأساليب تمويل وتنفيذ.

إن المشكلة الجوهرية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها هي:

ومن هذه الإشكالية تتفرع عدة تساؤلات فرعية تتعلق بتأثير كل من:

- الكفاءة الإدارية
- البيئة التنظيمية والقانونية
- الموارد المالية والبشرية
- الثقافة المؤسسية.
- آليات المتابعة والتقييم على تنفيذ المشاريع.

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يؤثر بشكل مباشر على قدرة دول الخليج العربي على تحقيق أهدافها التنموية والاقتصادية. فالمشاريع الكبرى في مجالات الإسكان، النقل، الطاقة، البنية التحتية، والتعليم تُشكّل أدوات رئيسية لتحقيق رؤى وطنية طموحة مثل رؤية السعودية 2030 ورؤية الإمارات 2071، مما يجعل نجاح هذه المشاريع ضرورة وطنية واقتصادية.

وتتمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية :

1. أهمية تطبيقية/عملية:

- تساعد الجهات الحكومية والخاصة على تحسين فعالية إدارة المشاريع.
- تُمكن صناع القرار من اتخاذ إجراءات استباقية لمعالجة المشكلات الشائعة.
- تساهم في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي عبر تقليل الهدر الناتج عن التعثر.

2. أهمية علمية/بحثية:

- تملأ فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في البيئة الخليجية ذات الخصوصية الثقافية والتنظيمية.
- تقدم نموذجًا تحليليًا يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة داخل أو خارج منطقة الخليج.

3. أهمية تنموية/استراتيجية:

- تساهم في تعزيز جاذبية البيئة الاستثمارية في دول الخليج من خلال دعم استقرار المشاريع.
- تساعد على تحقيق الرؤى الوطنية التي تعتمد على نجاح مئات المشاريع الاستراتيجية.

4. أهمية مقارنة:

- تتيح إمكانية مقارنة واقع المشاريع في دول الخليج بنماذج عالمية، مما يتيح تحديد نقاط القوة والضعف المحلية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تساهم في تحسين إدارة المشاريع في البيئة الخليجية، وتتلخص فيما يلي:



الهدف العام:

تحليل وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح أو تعثر المشاريع في دول الخليج العربي، واقتراح حلول علمية وعملية لتحسين أدائها.



الأهداف الفرعية:

1. تحديد العوامل الداخلية (الإدارية، الفنية، التنظيمية) التي تؤثر على تنفيذ المشاريع في دول الخليج.
2. تحليل تأثير العوامل الخارجية مثل البيئة الاقتصادية، القوانين المحلية، والتغيرات السياسية على أداء المشاريع.
3. دراسة دور الثقافة المؤسسية والقيادة في نجاح فرق عمل المشاريع داخل بيئة العمل الخليجية.
4. قياس العلاقة بين جودة التخطيط والتنفيذ وبين مدى التزام المشروع بالجدول الزمني والميزانية.
5. اقتراح نموذج عملي يمكن استخدامه لتقييم المشاريع قبل وأثناء تنفيذها بناءً على العوامل المؤثرة.
6. تقديم توصيات للإدارات العليا والجهات المعنية لتحسين استراتيجيات إدارة المشاريع وتلافي أسباب التعثر أو الفشل.

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تمثل الإطار الذي تستند عليه عملية البحث والتحليل، وهي كما يلي:



التساؤل الرئيسي:

ما هي العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح أو فشل المشاريع في دول الخليج العربي؟



التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى تأثير جودة التخطيط والإدارة على نتائج المشاريع في بيئة الخليج العربي؟

2. كيف تساهم العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية في نجاح أو تعثر المشاريع؟

3. إلى أي مدى تؤثر القوانين والتشريعات الحكومية في فعالية تنفيذ المشاريع؟

4. ما دور القيادة والاتصال الداخلي في فرق عمل المشاريع الخليجية؟

5. هل تختلف العوامل المؤثرة في المشاريع بين الدول الخليجية المختلفة؟ وما أوجه التشابه والاختلاف؟

6. ما أبرز التحديات المشتركة التي تواجه المشاريع في القطاعين العام والخاص في دول الخليج؟

7. كيف يمكن الاستفادة من تحليل هذه العوامل في تحسين آليات اتخاذ القرار في إدارة المشاريع؟

فروض الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفروض العلمية التي سيتم اختبارها من خلال التحليل الكمي والنوعي، وهي تصاغ بصيغة علاقات محتملة بين متغيرات تؤثر على نجاح المشاريع في بيئة الخليج العربي.



الفروض الرئيسة للدراسة:

1. يوجد ارتباط إيجابي بين جودة التخطيط ونجاح المشاريع في دول الخليج العربي.
2. تؤثر الثقافة المؤسسية بشكل كبير على أداء فرق العمل في المشاريع الخليجية.
3. تؤدي اللوائح والتشريعات الحكومية إلى إبطاء أو تسريع تنفيذ المشاريع حسب درجة وضوحها ومرونتها.
4. يعزز وجود قيادة فعّالة من فرص تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددين.
5. تعاني المشاريع التي تعتمد بشكل مفرط على الكوادر الأجنبية من انخفاض في كفاءة التنفيذ مقارنة بتلك التي تستثمر في الكفاءات المحلية.
6. البيئة الاقتصادية والسياسية في دول الخليج تُعد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في استقرار المشاريع واستمراريتها.
7. كلما زاد التنسيق والتكامل بين أصحاب العلاقة (Stakeholders)، زادت فرص نجاح المشروع.



ملاحظة:

هذه الفروض قابلة للاختبار من خلال أدوات البحث مثل الاستبيانات وتحليل البيانات، وهي تُستخدم لتوجيه التحليل الإحصائي وتقييم العلاقات بين العوامل.

الدراسات السابقة:

يساهم هذا القسم في وضع الدراسة الحالية ضمن الإطار البحثي العام، من خلال عرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المشاريع في البيئة الخليجية، أو بيئات مشابهة. وقد تم تصنيف الدراسات إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، على النحو الآتي:



أولاً: الدراسات العربية

1. الشمري (2020)

عنوان الدراسة: العوامل المؤثرة في تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

المنهج: وصفي تحليلي – استبيانات لعينة من مديري المشاريع

النتائج: أبرز الأسباب كانت ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية، وتأخر صرف المستحقات، وغياب إدارة المخاطر.

أهمية الدراسة الحالية: تسير على خطى هذه الدراسة لكنها تشمل عدة دول خليجية، وتضيف متغيرات ثقافية وتشريعية.

2. الكتبي (2019)

عنوان الدراسة: أثر الثقافة المؤسسية في فعالية فرق العمل بالمشاريع الحكومية بدولة الإمارات

المنهج: كفي – مقابلات مع قادة المشاريع

النتائج: وجود علاقة طردية بين مستوى الثقافة التنظيمية وانضباط فرق المشاريع في المواعيد والأداء.

أهمية الدراسة الحالية: توسّع النظرة لتشمل الثقافة كعامل مؤثر ضمن بيئة متعددة الجنسيات في الخليج.

3. المطيري (2021)

عنوان الدراسة: تحديات تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص الكويتي.

النتائج: شملت أبرز التحديات ضعف الكفاءات البشرية، وغياب الشفافية، والتدخلات الإدارية.

أهمية الدراسة الحالية: تتوسع لتقارن بين القطاعين العام والخاص في مختلف دول الخليج.



ثانيًا: الدراسات الأجنبية

4. Turner & Müller (2017)

عنوان الدراسة: Project Success and Leadership Style

المكان: مشاريع دولية متعددة، مع عينات من دول الخليج

النتائج: القيادة التحويلية (Transformational Leadership) تساهم في رفع نسب النجاح.

أهمية الدراسة الحالية: تبني نتائجها في تحليل دور نمط القيادة في المشاريع الخليجية.

5. Al-Khoury (2021)

عنوان الدراسة: Challenges of Mega Projects in GCC Countries: A Comparative Analysis

النتائج: العوامل التنظيمية، والتغيرات الاقتصادية، والتضخم المالي أبرز التحديات.

أهمية الدراسة الحالية: تؤكد أهمية تحليل البيئة التشريعية والاقتصادية كمؤثر رئيس.

6. PMI (2020)

عنوان التقرير: Pulse of the Profession – Global Trends

النتائج: 11% من المشاريع عالمياً تفشل بسبب ضعف تحديد نطاق العمل، و9% بسبب ضعف مهارات القيادة.

أهمية الدراسة الحالية: تُستخدم كمقارنة عالمية للوضع الخليجي.



أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تغطية الفجوة البحثية في الربط بين العوامل الثقافية والتنظيمية والقيادية داخل بيئة المشاريع في الخليج.
- التوسع في عينة الدراسة لتشمل مختلف دول الخليج بدلاً من التركيز على دولة واحدة.
- استخدام منهج مختلط (كمي + كيفي) لتعزيز قوة التحليل والنتائج.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يعتمد هذا البحث على مجموعة من الأطراف والنظريات العلمية في إدارة المشاريع والتنظيم والسلوك المؤسسي، لتفسير وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المشاريع داخل البيئة الخليجية. ومن أبرز المنطلقات النظرية التي تُبنى عليها الدراسة ما يلي:



1.

نظرية إدارة المشاريع التقليدية :

(Project Management Theory):

ترتكز على المبادئ التي وضعتها منظمات مثل PMI، والتي تركز على:

- . التخطيط
- . التنفيذ
- . التحكم
- . الإغلاق

وتؤكد هذه النظرية أن فشل المشروع غالبًا ما يكون نتيجة لخلل في إحدى هذه المراحل، ما يجعلها مرجعًا أساسيًا في تحليل الأداء.



2.

نظرية العوامل الحرجة للنجاح:

(Critical Success Factors - CSFs):

تُعد من النظريات المحورية في هذا المجال، وتنص على أن نجاح المشروع يتوقف على عدد محدود من العوامل الحاسمة مثل:

- . الدعم القيادي
- . وضوح الأهداف
- . إدارة المخاطر
- . فعالية الاتصال

وستقوم هذه الدراسة بتحديد هذه العوامل في السياق الخليجي وتحليلها.



3.

نظرية البيئة المؤسسية:

(Institutional Theory):

تشير إلى أن أداء المشروع لا يتأثر فقط بالقرارات الإدارية الداخلية، بل أيضاً بالقوانين، والثقافة المحلية، والتوجهات السياسية والتنظيمية. وتستخدم هذه النظرية لفهم تأثير النظم الحكومية في دول الخليج على مرونة المشاريع.



4.

نظرية أصحاب العلاقة :

(Stakeholder Theory):

تركز على ضرورة إدارة توقعات وتأثيرات جميع أصحاب العلاقة (الممولين، العملاء، الجهات التنظيمية، المجتمع). وفي البيئة الخليجية، يكون لرضا الجهات الرسمية وأصحاب النفوذ أثر مباشر على استمرارية المشروع.



5.

نظرية القيادة التحويلية :

(Transformational Leadership Theory):

تفترض أن القيادة الملهمة والمحفزة ترفع من أداء فرق العمل.

في المشاريع الخليجية التي تضم فرقاً متعددة الجنسيات والثقافات، تكتسب القيادة التحولية أهمية مضاعفة.



6.

نظرية القيود:

(Theory of Constraints - TOC):

تُفيد هذه النظرية في تحليل عنق الزجاجة (Bottlenecks) داخل المشروع، وتحديد ما إذا كانت العوائق مالية، بشرية، تنظيمية أو تقنية.



خلاصة:

تمكّن هذه المنطلقات النظرية الباحث من بناء نموذج شامل لتحليل العوامل المؤثرة في المشاريع من زوايا متعددة: إدارية، تنظيمية، سلوكية، وبيئية، بما يتناسب مع واقع دول الخليج العربي

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهج علمي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية حول العوامل المؤثرة في

تنفيذ المشاريع في دول الخليج العربي، وذلك ضمن السياق الاقتصادي والتنظيمي والاجتماعي الخاص بالمنطقة.



1. منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لهذه الدراسة لأنه يهدف إلى وصف الواقع كما هو وتحليل العلاقات بين المتغيرات المؤثرة في نجاح أو فشل المشاريع. كما تم استخدام المنهج المقارن بشكل جزئي لمقارنة العوامل بين الدول الخليجية المختلفة.



2. نوع الدراسة:

- . دراسة تطبيقية ميدانية تعتمد على البيانات الأصلية التي جُمعت من ميدان العمل.
- . دراسة تحليلية تسعى إلى فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المختلفة المؤثرة في المشاريع.



3. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من:

- . مديري المشاريع
- . المهندسين والمشرّفين

- . الموظفين في إدارات المشاريع
- . الاستشاريين في الشركات المنفذة

في مختلف القطاعات (الحكومي، الخاص، المختلط) في دول مجلس التعاون الخليجي.



4. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في قطاع المشاريع داخل دول الخليج (مثل السعودية، الإمارات، الكويت، قطر، البحرين، عمان) لضمان التمثيل المتوازن بين التخصصات والدول.



5. طرق جمع البيانات:

- . استبيانات مغلقة ومفتوحة وُزعت إلكترونياً وورقياً.
- . مقابلات شبه منظمة مع بعض مديري المشاريع لتقديم رؤية نوعية معمقة.
- . تحليل الوثائق والتقارير الرسمية لمشاريع سابقة في دول الخليج.



6. أدوات التحليل:

- . استخدام التحليل الإحصائي الوصفي (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية).
- . استخدام اختبارات إحصائية استنتاجية (مثل اختبار T وتحليل التباين ANOVA).

. برامج تحليل البيانات مثل:

SPSS – Excel – MAXQDA (للبيانات النوعية ان وجدت)



7. الفترة الزمنية للدراسة:

امتدت فترة جمع البيانات وتحليلها خلال النصف الأول من عام 2025،
مع متابعة عدد من المشاريع النشطة خلال نفس الفترة.



8. أخلاقيات البحث:

- . تم ضمان سرية وخصوصية المشاركين.
- . المشاركون وافقوا طوعاً على المشاركة دون أي ضغوط.
- . استخدام المعلومات لأغراض البحث فقط دون الكشف عن الأسماء أو الجهات.

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات العلمية التي تم اختيارها بعناية لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تتناسب مع طبيعة أهداف البحث، وبيئة المشاريع في دول الخليج العربي.



1. الاستبيان:

يُعد الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة، وقد تم تصميمه بعناية ليشمل محاور متنوعة تغطي أبرز العوامل المؤثرة في المشاريع، مثل:

- جودة التخطيط والتنفيذ
- القيادة وإدارة الفرق
- الدعم الحكومي والتشريعات
- التمويل والموارد
- البيئة الاقتصادية والتنظيمية
- إدارة المخاطر والتواصل

✓ تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المشاركين بدرجات من “موافق بشدة” إلى “غير موافق بشدة”.



2. المقابلات شبه المنظمة:

استُخدمت هذه الأداة بشكل نوعي لاستكمال النتائج الكمية عبر فهم أعمق لرؤية مديري المشاريع والاستشاريين بشأن التحديات الفعلية في البيئة الخليجية.

✓ الأسئلة ركزت على:

- تجاربهم مع المشاريع الناجحة والمتعثرة
- التحديات الفعلية مقابل النظرية
- مدى تدخل الجهات الرسمية أو دعمها



3. تحليل الوثائق والتقارير الرسمية:

تم تحليل تقارير مشاريع حقيقية في بعض الدول الخليجية، شملت:

- تقارير متابعة مشاريع حكومية
- وثائق تقييم الأداء
- تقارير الهيئات الرقابية والمراجعة

✓ الهدف منها مقارنة الواقع العملي بنتائج الأدوات الميدانية.



4. أدوات التحليل الإحصائي والبرامج المستخدمة:

- : لتحليل البيانات الإحصائية واختبار الفرضيات. SPSS
- : لتنظيم البيانات ورسم الرسوم البيانية. Excel
- (إن توفرت): لتحليل المقابلات NVivo أو MAXQDA والبيانات النوعية.



ضبط جودة الأدوات:

- تم تحكيم الاستبيان من قبل مختصين في إدارة المشاريع.
- أُجري اختبار تجريبي (Pilot Test) على عينة صغيرة لضمان الوضوح والثبات.

. تم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتحقق من موثوقية الأداة.

حدود الدراسة:

تتسم أي دراسة علمية بمجموعة من الحدود التي تُحدد نطاقها من حيث المكان والزمان والمضمون، وذلك لضمان وضوح الإطار العام للبحث. وفيما يلي توضيح لحدود الدراسة الحالية:



1. الحدود المكانية (الجغرافية):

تقتصر الدراسة على دول مجلس التعاون الخليجي وهي:

SA السعودية، AE الإمارات، KW الكويت، QA قطر، OM عمان، BH البحرين.

مع التركيز على العواصم والمدن التي تُعد مراكز اقتصادية وتنموية (مثل الرياض، دبي، الدوحة، مسقط).



2. الحدود الزمنية:

تشمل الفترة الزمنية للدراسة النصف الأول من عام 2025، والتي تم خلالها:

. جمع البيانات

- . إجراء المقابلات
- . تحليل الوثائق والمشاريع قيد التنفيذ



3. الحدود الموضوعية (المحتوى):

تركز الدراسة على تحليل العوامل المؤثرة في المشاريع من حيث:

- . الجوانب الإدارية والتنظيمية
- . البيئة الاقتصادية والتشريعية
- . القيادة والموارد البشرية
- . التخطيط والمتابعة
- . الثقافة المؤسسية

ولا تشمل الدراسة:

- . المشاريع غير التنموية (كالمبادرات التطوعية أو الفردية)
- . المشاريع خارج نطاق دول الخليج
- . التحليل المالي التفصيلي أو الموازنات التفصيلية



4. الحدود المنهجية:

- . تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، مما يعني أن النتائج تعتمد على رأي العينة المدروسة، ولا يمكن تعميمها بشكل قطعي على جميع المشاريع.

. اعتمدت الدراسة على الاستبيان والمقابلات كأدوات رئيسية، مع احتمال وجود تحيز ذاتي في بعض الإجابات.



ملاحظة:

تم بذل الجهد للحد من تأثير هذه الحدود على مصداقية النتائج، من خلال تنويع مصادر البيانات والتأكد من تمثيل العينة.

المراجع:

إليك قائمة بمراجع إلكترونية رسمية يمكن استخدامها لدعم بحثك حول “العوامل المؤثرة في المشاريع في الخليج العربي”. تشمل هذه المواقع تقارير حكومية، دراسات من منظمات دولية، ومصادر موثوقة من جامعات ومراكز أبحاث في الخليج:



مواقع حكومية وإحصائية خليجية:

1. الهيئة العامة للإحصاء السعودية

 <https://www.stats.gov.sa>

◆ توفر تقارير وإحصاءات حول الاقتصاد والمشاريع والعمالة.

2. وزارة الاقتصاد الإماراتية

📎 <https://www.economy.ae>

◆ تحتوي على بيانات ومبادرات المشاريع والتخطيط الاقتصادي في الإمارات.

3. جهاز التخطيط والإحصاء القطري

📎 <https://www.psa.gov.qa>

◆ يحتوي على مؤشرات التنمية، وتقارير المشاريع الوطنية، والعوامل المؤثرة في تنفيذها.

4. وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني – البحرين

📎 <https://www.mun.gov.bh>

◆ تقارير عن مشاريع البنية التحتية والتحديات التي تواجهها.

5. وزارة المالية – سلطنة عمان

📎 <https://www.mof.gov.om>

◆ تقارير المشاريع الحكومية، ميزانيات المشاريع الكبرى، وأسباب التأخير أو النجاح.